Глеб Архангельский

СООБЩЕСТВО МЕНЕДЖЕРО
www.e-xecutlve.ru

# Тайм-драйв

## как успевать жить и работать

**УДК** 159.923.2:005.962.1
**ББК** 88.37 **А87**

Дизайн выполнен в Студии Артемия Лебедева

**Архангельский Г. А.**

**А87** Тайм-драйв : Как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. - **М.**: **Манн, Иванов** и **Фербер, 2005. - 240 с.**

**ISBN** 5-902862-05-1

Самая полезная и увлекательная книга об управлении временем.

Глеб Архангельский - инициатор российского ТМ-движения, основатель Тайм-менеджерского сообщества, руководитель корпоративных ТМ-проектов в РАО «ЕЭС», PricewaterhouseCoopers, «Вимм-Билль-Данн», и др., гендиректор консалтинговой компании «Организация времени», автор фундаментальной монографии «Организация времени» (2003 г.).

«Тайм-драйв» - вторая его книга - отличается популярным изложением. В максимально простой и пошаговой форме, на реальных российских примерах, она дает ответ на главный вопрос современного менеджера: как успевать больше? Приводятся советы по организации рабочего времени и отдыха, по мотивации и целеполаганию, планированию, расстановке приоритетов, эффективному чтению и пр.

Круг освещаемых вопросов настолько широк, а методы их решения настолько универсальны, что книгу можно рекомендовать практически любым категориям читателей.

УДК
159.923.2:005.962.1
ББК 88.37

*Все права защищены.*
*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**ISBN** 5-902862-05-1

© Архангельский Г. А., 2005
© Оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2005

# Оглавление

От издателей……7
Предисловие: наш капитал времени……8
Обратная связь
……
**13**
Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента
……
**14**

**1……Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»
15**
**2……Мотивация: как справляться с неприятными задачами
26**
**3……Цели: как приблизить мечты к реальности
38**
**4……Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире
57**
**5……Планирование: как укладываться в сроки
74**
**6……Приоритеты: как отсеять лишнее и найти время на главное
95**
**7……Информация: как управлять творческим хаосом
117**
**8……Поглотители: как найти резервы времени
140**

**9.....«ТМ-бацилла»: как донести ТМ-идею до окружающих 164**
**10. ТМ-манифест: от инструмента к идеологии .....178**
Послесловие. **Когда каждый поставит цель .....193**
Приложение 1. **Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента .....197**
Приложение 2. **«Жестко-гибкий» алгоритм планирования дня .....200**
Приложение 3. **ТМ-автобиография автора .....209**
Об авторе — глазами соратников .....212
О компании «Организация Времени» .....215

*Посвящается моему деду, Герману Архангельскому,*
*с благодарностью за приобщение к традиции управленческого мышления и за вовремя подаренную книгу о Времени «Эта странная жизнь».*

# От издателей

*Книга, которая экономит время, - это книга жизни!*

Удивительно, но на этой замечательной книге неплохо заработают все.

Заработает автор, Глеб. Не столько денег, сколько славы и популярности — и много новых благодарных учеников. Заработает издательство — и опять же не столько денег, сколько множество благодарных читателей. И, наконец, заработает каждый читатель. Причем — в отличие от Глеба и издательства — трижды. Сначала он заработает много положительных эмоций — ведь книга написана очень легко, доступно и интересно! Потом, при определенных усилиях над собой, он начнет зарабатывать «временные очки» - сначала часы, потом дни и недели своего времени. А потом придут и самые ценные «заработки», которые приносят очень-очень много. Это изменения в лучшую сторону — как в личной жизни, так и в карьере. Вы действительно начнете успевать жить и работать!

Один из читателей как-то сказал мне, что мои предисловия к книгам напоминают ему хорошие грузинские тосты — они в меру длинные и интересные. Намек понял, закругляюсь.

Ну... за тайм-драйв!

*Игорь Манн Издательство «Манн, Иванов и Фербер»*

# **Предисловие:** наш капитал времени

Дорогой читатель,

мы все в равном положении перед неумолимым течением времени. Какого бы материального благосостояния мы ни добились, времени у каждого из нас очень немного. В области времени нет миллионеров. Доступный нам капитал времени, оставшегося до конца жизни, составляет примерно 200—400 тысяч часов. И самое главное — время невосполнимо. Потерянное время, в отличие от потерянных денег, нельзя вернуть.

«Искусство успевать», тайм-менеджмент, управление временем — одно из самых необходимых искусств для современного человека. Разнообразной информации все больше. События происходят все быстрее. Нужно вовремя реагировать, укладываться во все более жесткие сроки. При этом как-то находить время для отдыха, увлечений, семьи, друзей...

Пять лет назад, когда мы создавали Тайм-менеджерское сообщество, тема управления временем была мало известна в России. Считалось, что в условиях «широкой русской души» и российского «бездорожья и разгильдяйства» планировать время невозможно. Мало кто знал о том, что еще в 1926 году существовала лига «Время», распространявшая передовые технологии управления временем; мало кто был знаком с богатой историей отечественного тайм-менеджмента. Опыт

участников ТМ-сообщества и корпоративных ТМ-проектов показал: планировать время в России нужно и возможно. Реальные тому примеры вы найдете в книге.

Тайм-менеджмент — это не только ежедневники, планы и сроки. *Это технология, позволяющая использовать невосполнимое время вашей жизни в соответствии с вашими целями и ценностями.* Будете ли вы применять гибкое планирование или жесткое, хронометраж или самомотивацию, Outlook или бумажный блокнотик — нет никакой разницы. Техника вторична. Важно найти свои, «родные», жизненные цели — и распределять свое время в соответствии с ними. Тратить невосполнимое время жизни на то, что действительно *хочешь.*

Три года назад в издательстве «Питер» вышла моя монография «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы», сейчас выдержавшая уже два издания. Она была первой в России за прошедшие 30 лет не переводной книгой по тайм-менеджменту, обобщившей мои авторские разработки и опыт участников ТМ-сообщества. Многочисленные отклики подвели меня к написанию второй книги, более популярного формата.

Первая книга была «программой-максимум», содержащей все богатство классических и современных ТМ-инструментов, задающей основы и границы тайм-менеджмента как новой дисциплины в управленческой науке. Книга, которую вы держите в руках, — это «программа-минимум». Здесь в максимально простой форме изложены самые необходимые и широко применяемые техники управления личным временем. Как и в первой книге — обязательно на реальных российских примерах.

Необычное название второй книги выбрано не случайно. «Тайм» — хорошо усвоенное русским языком энергичное, технологичное, эффективное «время» западного мира. «Драйв» — так же хорошо прижившийся в русском языке корень, ассоциирующийся с двумя вещами: управлением,

энергичным движением — и, второе значение, ярким удовольствием от того, что делаешь. Как русский язык усвоил эти два корня, так и нам всем, на мой взгляд, стоит научиться энергичному, активному, целеустремленному подходу к нашему времени. Давайте добавим этот энергичный подход, этот «тайм-драйв», к традиционно сильной нашей черте — способности мечтать, творить, ставить высокие цели. И тогда нам не будет равных.

Наш капитал времени невелик. Это касается не только каждого из нас в отдельности, но и всей нации в целом. У нас мало времени — на дворе XXI век, и нам в этом веке нужно многое наверстывать, многому учиться. Перестать переживать о прошлых неудачах, не бояться ставить дерзкие цели — и достигать их. Научиться не только мечтать, что мы умеем хорошо, но и — организованно, целенаправленно воплощать мечты в реальность.

Желаю вам, читатель, найти общий язык с Временем и помочь сделать это вашим близким. Тогда время всех нас всегда будет наполнено тем «драйвом», который делает нашу жизнь яркой и интересной!

## Благодарности

Автор благодарит участников Тайм-менеджерского сообщества, которые находились у истоков становления ТМ-темы в новой России и помогали продвижению темы в обществе на самом трудном этапе, в первые пять лет. В особенности:

Ольгу Стрелкову, инициатора создания ТМ-сообщества и ТМ-клуба, давшую массу интеллектуальных и энергетических стимулов и моей первой книге, и «Тайм-драйву»;

Виталия Королева, неизменного идейного вдохновителя ТМ-сообщества с первых дней его существования, «родителя» идеи ТМ-манифеста;

Сергея Козловского и Алексея Бабия — аксакалов и патриархов ТМ-темы в России;

Николая Водолазского, Вадима Иванова, Анну Иванову, Дмитрия Литвака, Александра Мискаряна, Елену Набатову, Николая Павленко, Марию Шарову — активных участников ТМ-сообщества и ТМ-клуба;

Айбека Бегалина, Андрея Блинкова, Тимура Василенко, Андрея Екатеренчука, Михаила Исаева, Андрея Осминина, Владимира Остапчука, Юрия Погорелова, Илью Правского, Андрея Ретунского, Михаила Самохина, Сергея Севрюгина, Олега Смирнова, Ивана Тихонова, Андрея Ткачева, Андрея Томилина, Алексея Федорова, Илью Филипсона, Романа Чередниченко, Евгения Шамшурина, Антона Ходарева, Николая Шошкова — авторов статей на Improvement.ru, нашедших время на то, чтобы бескорыстно поделиться своим ТМ-опытом и ТМ-идеями.

Автор благодарит клиентов компании «Организация Времени», чей бесценный опыт теперь может быть доступен другим менеджерам. В особенности инициаторов и руководителей корпоративных ТМ-проектов (в обратном хронологическом порядке):

Александра Селютина, зам. директора Департамента информатизации РАО «ЕЭС России»;

Надежду Попову, менеджера Департамента обучения PricewaterhouseCoopers;

Наталью Беккер, менеджера Корпоративного университета компании «Вимм-Билль-Данн»;

Николая Гордеева, генерального директора ОАО «Ломоносовский фарфоровый завод»;

Эдуарда Фаритова, директора по развитию Группы «Русский стандарт»;

Елену Лебедеву, начальника отдела обучения, Sbarro;

Александра Малахова, key account executive, Mars;

Валентину Искандарову, директора по развитию Группы компаний «СоюзСнаб»;

Гульмиру Тулешову, начальника Управления мотивации Национального банка Казахстана;

Владимира Нюхлова, зам. гендиректора по информационным технологиям, ОАО «Нижегородский масложировой комбинат»;

Бориса Дьяконова, исполнительного директора ОАО «Банк24.ру»;

Любовь Юлис, коммерческого директора «Comstar — Объединенные ТелеСистемы»;

Марка Федина, президента Mago Smart Phones;

Александра Мондруса, управляющего Группой компаний MC-Bauchemie-Russia.

Отдельная благодарность — тем, кто оказал неоценимую помощь в работе над этой книгой, а именно Игорю Манну и Михаилу Иванову, инициаторам издания книги; Екатерине Краус, социологу телеканала «Россия», руководителю фокус-групп и опросов, внесших существенный вклад в улучшение текста; а также всем их участникам, чьи ценные мысли и обратная связь позволили улучшить первоначальный вариант книги.

Всем вам, друзья и соратники, огромное спасибо за то, что благодаря вам тайм-менеджмент в России развивается — и дает результаты!

# Обратная связь

Дорогой читатель, все мы уникальны как личности, действуем в самых разнообразных условиях и обстоятельствах. Поэтому ваш практический опыт внедрения ТМ-техник — бесценен. Автор будет рад получить от вас обратную связь:

— кейсы, ваш опыт практического применения тайм-менеджмента;

— замечания по тексту книги и предложения улучшений;

— предложения по тематике новых глав и разделов.

Пишите на e-mail: info@improvement.ru, звоните +7 (095) 518-54-15, 950-83-85. На электронную почту я отвечаю не всегда сразу, но отвечаю обязательно. Если в течение двух недель вы не получили ответа — обязательно продублируйте ваше письмо с другого почтового ящика.

Любители общения — приходите на ТМ-форум сайта www.improvement.ru. Участвуйте в дискуссиях, становитесь авторами сайта, вносите свою лепту в повышение культуры отношения к времени в нашем обществе!

И помните наш девиз, который дал название интернет-проекту: Everything Has Room for Improvement! Резервы времени и эффективности есть всегда!

С наилучшими пожеланиями — успевать жить и работать,

*Глеб Архангельский.*

# Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента

Дорогой читатель, перед вами — краткий обзор предстоящих глав. Каждой из них соответствует логический шаг в построении личной системы управления временем. В конце каждой главы соответствующий шаг будет детализирован в несколько конкретных рекомендаций.

| Глава | Шаг |
|---|---|
| 1. Отдых | Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время. |
| 2. Мотивация | Освойте методы «настройки» на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними. |
| 3. Целеполагание | Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели для воплощения мечты в реальность. |
| 4. Рабочий день | Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное. |
| 5. Планирование | Организуйте контекстное планирование и среднесрочное планирование по методу «День - Неделя» и гарантируйте себе уверенность в том, что вы всегда уложитесь в срок. |
| 6. Приоритеты | Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев - таким образом, всегда находя время на главное. |
| 7. Информация | Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем без слишком детального «раскладывания по полочкам». |
| 8. Поглотители | Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени. |
| 9. «ТМ-бацилла» | Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время. |
| 10. ТМ-манифест | Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами. |

# 1. Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»

*В пятницу чаще всего хочется выпить. В понедельник чаще всего хочется пятницу.*
*Анекдот.ру*

Наш разговор про управление временем мы начнем необычно — с организации *отдыха.*

Вспомните, дорогой читатель, приходилось ли вам на работе чувствовать себя уставшим и измотанным, потерявшим всякий вкус даже к любимому делу? Если да — вы не одиноки. Это общая проблема в наше время. В японском языке она даже родила специальное слово «кароши» — «смерть от переутомления на работе».

В грамотном личном тайм-менеджменте важно не только количество времени, но и качество. Поэтому стоит задуматься о том, как организован ваш отдых, восстановление вашего энергетического ресурса.

## Ритмичный отдых во время рабочего дня

Попробуйте вспомнить: как распределялись ваши перерывы на отдых в течение вчерашнего рабочего дня?

Скорее всего отдых складывался стихийно. Отвлекся на несколько минут на интересную дискуссию в Интернете; позвонил знакомый — поболтал с ним; вышел покурить; закрыл глаза и помечтал; выпил чашечку кофе.

У такого стихийного отдыха есть ряд минусов. В первую очередь — он неритмичен, а человек — существо биологическое, привыкшее к различным ритмам. Поэтому первый

принцип, которого рекомендую придерживаться при организации отдыха в течение рабочего дня, — *ритмичность.* Проще говоря: используйте небольшой *запланированный* отдых через строго определенные промежутки времени.

Как правило, оптимальный режим — примерно 5 минут отдыха через каждый час. Возможно — 10 минут через 1,5 часа. Длительность от часа до полутора — наиболее комфортный для человека интервал непрерывной работы. Вспомните школу и вуз: урок — 45 минут, «пара» — 1,5 часа.

Как бы ни был загружен ваш рабочий день, какой бы аврал ни царил в офисе — все равно выделите эти 5 минут в час. Инвестируйте время в эти пятиминутки отдыха, работа без них крайне неэффективна.

В Группе компаний MC-Bauchemie-Russia тайм-менеджерские семинары проходили по вечерам. На одном из семинаров среди участников состоялся такой диалог:

«Странно, почему-то занятия по английскому также проходят по вечерам, в то же самое время, но устаем на них гораздо сильнее». -«Естественно, на тайм-менеджменте в середине занятия мы обязательно делаем перерыв на 15 минут. А на английском мы работаем все 4 часа подряд без перерывов».

## «Максимальное переключение» в отдыхе

Отдыхать в течение дня нужно ритмично, пять минут в час. Но как именно вы отдыхаете в течение рабочего дня, чем наполняете эти пятиминутки, какие *сценарии отдыха* используете? У каждого из нас обычно есть несколько таких типовых сценариев. Например:

— позвоню знакомому;

— выйду покурю;

— посмотрю что-нибудь интересное в

Интернете;

— полью цветы;

— выпью чашку чая.

Давайте попробуем оценить степень «переключения», которую дают разные сценарии, по пятибалльной шкале. Например:

На 1 балл. Оставаясь на том же рабочем месте, в той же позе (сидя), глядя в тот же компьютер, напрягая тот же интеллект — почитать что-то не по работе в Интернете.

На 2 балла. Оставаясь на том же рабочем месте, отвернувшись от компьютера, поговорить с коллегой на нерабочие темы.

На 3 балла. Дойти до «курилки» и обсудить там рабочие и нерабочие вопросы; выпить чаю с коллегами. Мы сменили местоположение, возможно — сменили темы, которыми «озадачен» наш мозг.

На 4 балла. Выйти из офиса на улицу, полюбоваться на синее небо и зеленые деревья, полностью отключиться от офисной среды.

На 5 баллов. Выйти на улицу, сделать несколько простых упражнений, позволяющих размять суставы, дать отдых уставшим от монитора глазам, полностью забыть обо всех рабочих проблемах.

*Чем сильнее будет переключение во время пятиминутки отдыха, тем лучше вы отдохнете и восстановите силы.* Обязательно покиньте рабочее место, сделайте «физкультурную паузу». Если нет возможности выйти на улицу — пройдитесь по коридору. Если работали с людьми — побудьте в одиночестве. Если анализировали цифры — позвоните хорошему знакомому и обсудите что-нибудь эмоционально-приятное. Рекомендую также сделать несколько простых физических упражнений: наклонов, приседаний и т.п. Это прекрасно восстановит ваши силы и энергию для работы!

Известный советский поэт Владимир Маяковский, хорошо знавший и поддерживавший движение научной организации труда, выразил принцип максимального переключения в простом лозунге:

Товарищ, запомни правило
простое: Работаешь - сидя,
Отдыхай - стоя!

## Творческая лень

Говоря об отдыхе, невозможно обойти стороной тему лени. Лень — это далеко не всегда плохо. Часто это нормальная защитная реакция нашего организма. Ее причинами могут быть:

— Переутомление, объективная вымотанность организма, растраченность физических, энергетических и эмоциональных ресурсов.

— Несоответствие нашего «должен» нашему «хочу» — когда мы тратим время своей жизни на дела, не являющиеся для нас «родными», желанными.

— Интуитивное ощущение ненужности выполняемой в данный момент задачи.

— Возможна и четвертая причина. Ваше подсознание дает вам сигнал: «Подожди, не суетись, очисти душу от мелких текущих мыслей, дай место рождению чего-то нового». Часто именно в таком состоянии приходят лучшие идеи и творческие озарения.

Правила творческой лени просты:

— Если уж лениться, то на 100%, не пытаясь делать в это время что-то еще, думать, решать проблемы и т.п. Чистая лень — это чистое ощущение полноты бытия и всеобщей гармонии мироздания.

— Сознательно принимать решение: «Хочу лениться — и буду это делать». Без колебаний и угрызений совести.

— Перед творческой ленью загружать мозг информацией по важной для вас творческой проблеме. Но не думать о проблеме во время самой лени!

При соблюдении этих правил творческая лень станет неиссякаемым источником красивых идей и решений. А также — прекрасным отдыхом и восстановлением сил. Главное, не переборщить и не путать творческую лень с обычной ленью.

## Эффективный сон

«Редко удается выспаться!» — часто жалуются участники тайм-менеджерских семинаров. Сон является важнейшим способом отдыха и восстановления сил. Но всегда ли мы грамотно его организуем? Даже не увеличивая количество времени на сон, можно существенно повысить его качество.

Эффективность сна существенно повышают стабильное время отхода ко сну и пробуждения. Ваш организм привыкает к определенному времени, заснуть и проснуться становится легче. Желательно также хорошо проветрить помещение и не есть за несколько часов до сна.

Рекомендую найти и применять оптимальный именно для вас способ переключения в режим сна. Например, в последние полчаса-час перед сном — спокойное чтение, прогулка, музыка, легкие гимнастические упражнения и т.п. Занятие может быть каким угодно, главное, чтобы оно помогло вам разгрузить мозг от дневных забот, переключиться в более медленный ритм.

Продолжительность сна может быть различной, важно определить оптимальную для себя. Как это сделать?

Наш сон состоит из нескольких циклов смены «быстрого» и «медленного» сна. Длительность одного цикла у разных людей отличается и составляет от 1 до 2 часов. Желательно, чтобы общая продолжительность сна была кратна длине одного цикла. Например, если длина цикла 1 час 30 минут, то лучше поспать 7 часов 30 минут (кратно длине цикла), чем 8 часов. Когда длина сна кратна длине цикла, человек просыпается с ощущением бодрости, свежести и хорошо

восстановленных сил. Понаблюдайте за собой, попробуйте варьировать длительность сна, и вы скоро определите, какая длина сна оптимальна для вас.

> Опытом планирования режима сна делится маршал Василевский. «...В особо напряженные дни Сталин не раз говорил ответственным работникам Генштаба, что мы обязаны изыскивать в сутки для себя и для своих подчиненных как минимум пять-шесть часов для отдыха, иначе, подчеркивал он, плодотворной работы получиться не может. В октябрьские дни битвы за Москву Сталин сам установил для меня отдых от 4 до 10 часов утра и проверял, выполняется ли это его требование. Случаи нарушения вызывали крайне серьезные и в высшей степени неприятные для меня разговоры. Напряженнейшая работа, а порой и неумение организовать свое время, стремление взять на себя выполнение многих обязанностей зачастую заставляли ответственных работников забывать о сне. А это тоже не могло не сказаться на их работоспособности, а значит, и на деле.
>
> Иногда, возвратившись около четырех часов утра от Сталина, я, чтобы реализовать принятые в Ставке решения, обязан был дать исполнителям или фронтам необходимые указания. Порою это затягивалось далеко за четыре часа. Приходилось идти на хитрость. Я оставлял у кремлевского телефона за письменным столом адъютанта старшего лейтенанта А.И.Гриненко. На звонок Сталина он обязан был докладывать, что я до десяти часов отдыхаю. Как правило, в ответ слышалось: «Хорошо».
>
> (Василевский А.М. Дело всей жизни. В 2 кн. Кн. 1. - М. : Политиздат, 1988.)

Важно организовать не только процесс сна, но и процесс пробуждения. Советую установить в вашем будильнике или мобильном телефоне несколько различных мелодий и с их помощью сделать процесс пробуждения постепенным. Например, вам нужно проснуться в 8.00. Пусть в 7.30 сыграет первая мелодия, приятная и спокойная, на которой вы проснетесь, порадуетесь тому, что вставать еще не нужно, и заснете опять. В 7.45 — что-нибудь более бодрое, возможно, уже со словами, на которые мозг реагирует более активно, чем на мелодию без слов. И в 8.00 — самая радостная и энергичная мелодия, на которой вы окончательно просне

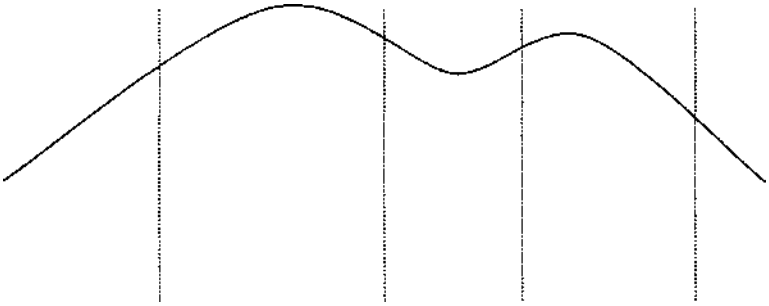
тесь, встанете с постели и с удовольствием встретите новый день вашей жизни.

## Использование сна в течение рабочего дня

Приходилось ли вам, читатель, клевать носом в послеобеденное время, пытаясь сосредоточиться на важной задаче? Что делать, когда на работе клонит в сон?

Посмотрите на среднестатистический график суточных биоритмов человека.

**График суточных биоритмов человека**



О 12 3 4 5 6 7 8 9 10 И 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23

Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеет два спада и два подъема (у «жаворонков» выше первый подъем, у «сов» — второй, приходящийся на вечер). Нетрудно заметить, что один из спадов приходится как раз на послеобеденное время.

Самое простое решение проблемы — дневной сон, накрывающий послеобеденный спад биоритмов. Вспомним знаменитую латиноамериканскую сиесту, обязательный сон в послеобеденную жару. Вспомним также британского премьер-министра Уинстона Черчилля, дожившего до 90 лет, несмотря на нездоровый образ жизни и огромный груз забот и ответственности. Его обязательный дневной сон помощники

имели право прервать по поводу не меньшему, чем начало войны. Дневной сон был также обязательным элементом распорядка российской Боярской думы до Петра I.

Пример корпоративной организации дневного сна привел участник корпоративного семинара в ОАО «Сибирьтелеком», Новосибирск. «В Китае, в городе Шеньжень, нас привезли на экскурсию на завод телекоммуникационного оборудования. У столов для тестирования оборудования мы обратили внимание на странные приспособления. Оказалось, это откидывающиеся складные койки, вделанные в столы. Обед для рабочих длится два часа, из которых час официально выделяется на сон».

Как быть, если у вас еще нет своего кабинета с удобным кожаным диваном и вы не можете позволить себе полноценный дневной сон?

Возможны альтернативы. Самая простая — небольшой послеобеденный сон в автомобиле, если таковой у вас имеется. Не пожалейте на это 20—30 минут, они окупятся гораздо более высокой послеобеденной работоспособностью.

Можно ненадолго засыпать прямо на рабочем месте или где-то еще — в переговорной, в кресле в дальнем углу и т.п. Чтобы отключиться от внешних помех, можно надеть наушники с любимой музыкой. Продолжительность такого «микросна» вы можете определить для себя сами, как правило, оптимальная — 10—15 минут. Один директор завода заводил будильник на 15 минут и засыпал в своем рабочем кресле. Объяснял свой метод так: «Долгий сон выбивает из рабочей колеи, а за 15 минут мозг хорошо освежается, но не успевает заснуть слишком уж сильно».

Рассказывает участник ТМ-сообщества Сергей Козловский, гендиректор софтверной компании «Нилитис», Минск. «В 1997 году я перепрыгнул несколько карьерных ступенек и стал председателем совета директоров нескольких небольших, но быстро растущих фирм. Нагрузки были невероятные. Человек выдержать такое может, только если разделит свои календарные сутки на несколько, т. е. будет спать несколько раз в течение суток, небольшими порциями.

Я научился спать на работе, положив голову на стол. Никакого кабинета у меня тогда не было. В этой комнате работало еще от 3 до 14 человек. Но если заткнуть уши бумагой, смоченной в воде, то шум не мешает. 20 минут сна - и можно работать дальше. И вот как-то из-за океана звонит мой шеф. И спрашивает: «Спишь в рабочее время?» - «Сплю», - отвечаю. И мы оба понимаем, что это не от спокойной жизни. «Не надо, - советует. - Найди другой способ релаксации. Кофе, прогулки в обед...»

Кофе, прогулки - нет, это не мое. Не тот эффект. Тогда я снял комнату рядом с работой и начал спать на законном основании. Стоило это недорого».

## «Переживание момента»

Развивая тему отдыха, необходимо остановиться на таком важном аспекте взаимоотношений человека и времени, как чистое «переживание момента». Вспомним дзенскую притчу. «Ученик, придя к наставнику, оставил у входа зонтик и башмаки. Учитель спросил его, слева или справа от башмаков тот поставил зонтик. Ученик не смог вспомнить и устыдился: утратив бдительность, он упустил мгновение».

В конце XX века специалист по управлению временем Стефан Рехтшафен обратил внимание на пагубность и опасность «бега за временем», постоянной спешки, в которой живет большинство людей в промышленно развитых странах. Должен вас предупредить: на ранних стадиях применения тайм-менеджмента возможен некоторый «синдром беспокойства» о времени, иногда даже «крохоборства». Ничего страшного, это быстро проходит. Зато остается другое. Когда вы управляете временем, ощущаете его как подвластный вам ресурс — вам гораздо легче выделить его на спонтанность, бездумное времяпрепровождение, творческую лень, созерцание гармонии мироздания и другие в высшей степени достойные занятия, не имеющие непосредственной материальной цели. Планируя время, важно помнить, что «наполненность», «насыщенность» времени, его «качество» — не менее важно, чем его чисто арифметическое количество.

«План» и «переживание момента» должны не противоречить, а поддерживать друг друга.

Я очень люблю закаты. И в рабочее время по возможности, а во время отпуска - обязательно, выделяю время на созерцание заката. Хочешь не хочешь, а процесс этот нужно планировать. Ведь я знаю, что моя любимая стадия заката в это время года в этом месте начинается, например, в 21.15 и длится не больше 25-30 минут.

Мешает ли это планирование чистоте созерцания, не обремененного мыслями, заботами и прочими помехами? Никоим образом. Наоборот, только благодаря планированию я могу выделить нужное количество времени на закат, несмотря на загруженность делами, и самое главное - во время созерцания отключиться от всех посторонних мыслей и забот, зная, что остальные задачи и проблемы - под контролем.

У древних отцов-аскетов, оставивших нам богатейшее наследство методов самосовершенствования, была в числе прочих такая формулировка монашеского делания: «Внимание к себе и память смертная». Два этих принципа считались основополагающими для очищения души и достижения духовных высот.

В тайм-менеджменте можно найти аналогию этим принципам. «Память смертная» — осознание ограниченности человеческой жизни и ее временного ресурса, требующее не растрачивать драгоценное время жизни на пустяки. И «внимание к себе» — осознанность и осмысленность жизни, постоянное отслеживание и анализ своих действий. Эти принципы помогают выработать то обостренное чувство наполненности момента, которое делает жизнь яркой и прекрасной, а не чередой серых скучных будней.

Сергей Карелов, председатель совета директоров Silicon Information Technologies, на Первой ТМ-конференции в мае 2003 г. цитировал Рика Филдса:

«Стоит нам осознанно обратить внимание на то, чем мы заняты -готовкой, уборкой или любовью, - как это действие преобразуется и становится частью движения нашей души. И мы вдруг начинаем замечать такие штрихи и детали, которые нам были неведомы раньше; наше ощущение каждодневной жизни становится яснее, острее и в то же время гораздо разносторонней».

## Первый шаг создания личной ТМ-системы

Потратив минимум «начальных вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время.

Краткие рекомендации:

— сделайте отдых в течение дня ритмичным;

— обеспечивайте максимальное

переключение;

— используйте «творческую лень»;

— повысьте эффективность сна;

— применяйте «микросон» в течение

рабочего дня;

— переживайте момент.

# 2. Мотивация: как справляться с неприятными задачами

*Кто хочет — ищет способы.*
*Кто не хочет — причины.*
*Народная мудрость.*

Как бы мы ни любили свою работу, некоторые из наших дел бывают достаточно трудны и не всегда приятны. Как «замотивировать» себя на выполнение таких дел? Как грамотно «включиться» в выполнение сложной задачи, чтобы потратить на нее меньше сил и энергии?

В России эта проблема особенно остра. Все мы воспитаны на сказках, в которых нужный результат появляется «по щучьему велению». Но, увы, одной только удачи обычно недостаточно. Для достижения успеха нужен серьезный, долгий, упорный труд.

Но долгий и упорный труд не обязан быть скучным и «невкусным». В самые сложные, неприятные и энергоемкие дела можно вдохнуть дополнительный интерес и мотивацию. Как это сделать — читайте в этой главе.

## «Якоря» для эффективного включения в работу

Как втягиваться в работу, чтобы не тратить время на раскачку, разбирая мелочи и никак не находя в себе сил взяться за главное?

В психологии есть хорошее понятие «якорь». Это любая материальная привязка (музыка, цвет, слово, движение, ритуал), связанная для нас с определенным эмоциональным

состоянием. При необходимости настройки на задачу мы «включаем» нужный материальный якорь — и вводим себя в соответствующее эмоциональное состояние.

Самый часто используемый на практике «якорь» — музыка. Попробуйте четко привязать различную музыку к различным типам задач. По дороге на жесткие переговоры — тяжелый рок, при настройке на интеллектуальную работу — спокойная музыка без слов, при настройке на отдых — что-то самое любимое и приятное и т.п.

Примеры «якорей» от участников открытых семинаров.

Владелец сети бензозаправок, Киев. «Сложную интеллектуальную работу я делаю под музыку Джо Дассена». Группа удивляется -военному типу личности этого бизнесмена столь лирическая музыка совершенно не соответствует. «Объясню почему: лучше всего мне работалось в студенческие годы в общежитии. Молодой, сил много, параллельно два высших образования и еще работа… А магнитофонных кассет на все общежитие было 4 штуки, и все 4 - Джо Дассен. Вот так эта музыка стала «якорем», включающим энергетические ресурсы, как в молодости».

Коммерческий директор, Новосибирск. «Каждое утро я «курю ежедневник». Когда я бросила курить, мне очень не хватало ежедневного утреннего настроя на работу, раньше это была первая утренняя сигарета. Тогда и родился ритуал - около 10 минут я пью кофе и продумываю распорядок сегодняшнего дня, глядя в ежедневник. Ощущения эффективной настройки такие же, как раньше при выкуривании утренней сигареты».

Финансовый директор, Нижний Новгород. «Уборку я не люблю, нужно на нее настраиваться. Поэтому, собираясь убираться в доме, всегда включаю фильм «С легким паром!». - «А почему сложился именно такой «якорь»?» - «Ну как же, самая приятная и радостная уборка - перед Новым годом. Наряженная елка, мандарины, подарки… И в это же время обычно показывают «С легким паром!».

Хорошим «якорем» для включения в задачу может быть любая техническая, «черновая» работа. Как говорят художники, «прежде чем делать эскиз — наточи карандаши». То есть — с помощью простого технического дела настройся на сложную работу.

> Пример «якоря» от Н.В.Гоголя, который на жалобы друга, Владимира Соллогуба, «не пишется» отвечал: «А вы все-таки пишите… возьмите хорошенькое перышко, хорошенько его очините, положите перед собой лист бумаги и начните таким образом: «Мне сегодня что-то не пишется». Напишите это много раз сряду, и вдруг вам придет хорошая мысль в голову! За ней другая, третья, ведь иначе никто не пишет, и люди, обуреваемые постоянным вдохновением, редки, Владимир Александрович!»

Будьте внимательны: если вы завели себе «якорь», лучше использовать его только по прямому назначению, старайтесь не «включать» его в других обстоятельствах. Если, например, кофе для вас является «якорем» на работу, и вдруг на отдыхе вы выпиваете чашку кофе — вы посылаете вашему подсознанию сигнал «сейчас у нас работа!». Отдых становится менее эффективным. Многие менеджеры интуитивно это чувствуют и делят, например: «на работе — только кофе, на отдыхе — только чай». А один мой клиент на работе пил только черный чай, а на отдыхе — только зеленый. Аналогично, не слушайте во время отдыха ту музыку, которая является для вас «якорем» на работу.

«Якоря» полезны для настройки не только на работу, но и на отдых. Пример музыкального «якоря» из личного опыта. В отпуске, гуляя на природе, я слушаю всегда одну и ту же музыку — Kirnberger Chorales Баха. В рабочее время мне достаточно закрыть глаза, включить один из этих хоралов — и вспомнить запах прогретого солнцем соснового леса, представить золотистые стволы и зеленые кроны, ощутить свои неспешные шаги, когда никуда не нужно торопиться… Музыкальный «якорь» включает все воспоминания и эмоции, связанные с лучшими моментами отдыха, и позволяет прекрасно восстановить энергию для новых свершений.

## Раскачка при выполнении сложных задач

«Якоря» помогают легче переключиться с отдыха на работу. Следующий вопрос: как втянуться в выполнение задачи, если она достаточно сложна и энергоемка? Ведь чем сложнее выполняемая нами задача, тем более высокий уровень «включенности», вовлеченности необходим для работы над ней.

Потратить меньше времени и сил на раскачку поможет «метод швейцарского сыра». Попробуйте выполнять задачу не в логическом порядке, а в произвольном, «выгрызая» из разных мест маленькие кусочки — наиболее простые, приятные и т.д. Например, при подготовке отчета можно сначала подобрать иллюстрации, написать несколько наиболее простых и понятных для вас абзацев и т.п. Через некоторое время в вашем «сыре» образуется столько дырок, что «доесть» его будет совсем несложно.

> «Завтра оформлю титульный лист докторской диссертации». Так написала одна из участниц открытого тренинга в Новосибирске в анкете обратной связи, отвечая на вопрос «Три простых шага, которые я сделаю уже в ближайшие дни». Хороший пример того, как в самом большом и сложном деле можно найти какое-то простое начало.

Еще один способ тратить меньше сил при работе над сложными задачами — *«промежуточная радость».* Разбейте работу на несколько этапов и за прохождение каждого этапа назначьте себе небольшую награду. Например, «за каждые 2 написанные страницы откусить кусочек шоколадки», «прочитать следующий анекдот в сегодняшнем выпуске anekdot.ru» и т.п. Эти награды и наказания могут быть совсем маленькими, но важно, чтобы они были немедленными. Как правило, «маленькие радости» за каждый сделанный шаг мотивируют лучше, чем осознание будущих долгосрочных результатов. Такие маленькие награды самому себе позволят сделать более приятной самую сложную работу и выполнить ее в более сжатые сроки.

## Уничтожение мелких неприятных дел

Бывают в нашей жизни дела, требующие, может быть, совсем немного времени, но неприятные. Позвонить недружелюбному клиенту; вызвать наконец сантехника; попросить шефа о повышении зарплаты и т.п. В тайм-менеджменте такие задачи называются «лягушками».

«Лягушки» часто подолгу откладываются и грозят перерасти в большие неприятности. Обидно получается: задача, требовавшая 5 минут, откладывалась неделями и поэтому переросла в проблему, на решение которой придется потратить много часов.

У испанцев есть поговорка: «Каждое утро съедай лягушку». Действительно, начав день со съедения одной «лягушки», вы весь день ходите бодрый и радостный. Про остальных «лягушек» вы не вспоминаете — они остались на следующие дни. И наоборот, если утром «лягушку» не съесть — она будет весь день маячить где-то на горизонте и отравлять жизнь. Как пишет один ученик ТМ-школы: «Я думал, у меня стада «лягушек», зеленые ковры вокруг меня... А когда ввел «правило ежедневной лягушки» — они все разошлись за две недели».

Крупную неприятную задачу бывает легче решить, разбив ее на большое количество мелких «лягушек». Рассказывает один из участников ТМ-сообщества: «Мне нужно было решить достаточно неприятную проблему с налоговой. С одной стороны,, проблема не срочная, можно откладывать, но с другой стороны - в итоге будет гораздо хуже. Тогда я разбил проблему на подзадачи, но не просто, а до мельчайших подробностей, до самых простых, легко исполнимых шагов. Примерно так: 1. Купить конверт. 2. Найти в справочнике адрес налоговой. 3. Надписать конверт. И т.д. Получилось около 150 пунктов. Дальше взял за правило: каждое утро вычеркивать любые 5 пунктов. Таким образом, проблема, откладывавшаяся месяцами, была достаточно быстро решена».

## «Разглобализация» крупных задач

Чем менее жесткий срок исполнения у задачи и чем она при этом крупнее — тем труднее, как правило, заставить себя ее выполнить. Особенно это касается очень крупных задач, в терминологии тайм-менеджмента — «слонов». Например:

— написание диссертации;

— разработка бизнес-плана развития

региона;

— ремонт в доме;

— изучение иностранного языка;

— улучшение своей физической формы.

Главная наша проблема при работе со «слонами» — склонность русского человека к глобализации, укрупнению задач.

> «...Глобализировать проблему и тем ее угробить - первая и, главное, почти бессознательная реакция российского человека. Навык, культура, ритуал.
>
> Меня такому приему обучил когда-то мой руководитель. Тогда мы были заняты внедрением компьютерного контроля в химическом производстве. Я споткнулся на аммиаке: процессы опасные, компьютеры слабые. И решил пока придержать это дело. Так и сказал на совещании: мол, рано, я против. Никто меня не понял, решили: вот молодой ретроград.
>
> А мой руководитель отвел, помню, в сторону и прочел целую лекцию: «Вы правы, но поступили неправильно. Надо было говорить наоборот: да, товарищи, это прекрасно. Компьютеры открывают гигантские перспективы. Им скоро можно будет поручить не только контроль, но и оптимизацию, информацию, управление. Давайте же прямо сейчас примем решение заняться подготовкой этой гигантской программы... Вот если бы вы так укрупнили проблему, все были бы за и дело умерло бы само собой...» (Юрий Лужков, «Российские законы Паркинсона» http://www.luzhkov.ru/)

Единственный способ побороть эту страсть к глобализации и все-таки «съесть слона» — разрезать его на маленькие

измеримые «бифштексы» и каждый день съедать один такой бифштекс. При этом важно нарезать «слона» на такие «бифштексы», каждый из которых действительно приближает вас к съедению «слона».

Например, английский язык. «Бифштексы»: в неделю выучить столько-то слов, посмотреть столько-то фильмов на языке, столько-то часов пообщаться с носителями языка на интернет-форумах. Но не «изучать грамматику» — ее можно изучать бесконечно, нисколько не улучшив при этом знание языка.

Другой пример: получение водительских прав. Эффективные «бифштексы»: «прорешать столько-то карточек»; «проездить столько-то часов». Но не «изучать правила дорожного движения» — изучать их можно до бесконечности, и в действии этом нет никакого «приближения к слону». Ведь для сдачи теоретического экзамена достаточно просто прорешать карточки, а для ориентации на дороге реально нужно помнить не все правила дорожного движения, а 3—4 ключевых принципа (типа «помеха справа») и несколько основных дорожных знаков.

## Личные награды и наказания

Мало грамотно структурировать неприятные дела и разделить их на «бифштексы». Желательно создать для себя дополнительную мотивацию на ритмичное, регулярное съедение этих «бифштексов».

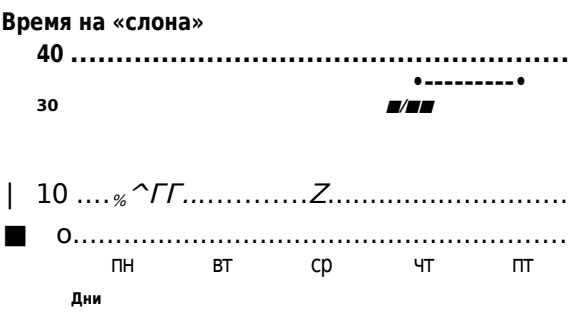
Первый, самый простой способ — давно известный человечеству «метод кнута и пряника». Вот несколько примеров.

> Корпоративный тренинг в компании News Outdoor Russia. Одна из участниц рассказывает: «У меня есть достаточно напряженная программа тренировок: бассейн, фитнес и т.п. Если я ее выполняю, то в конце месяца позволяю себе шопинг на определенную сумму. Если не выполняю - позволяю себе шопинг на другую сумму, гораздо меньшую. Это и кнут, и пряник одновременно».

На корпоративном семинаре в ОАО «Сибирьтелеком» двое участников договорились совместно купить приз и провести хронометраж личного времени. Выбрали арбитра, который определит, кто провел хронометраж более тщательно. Победившему и достанется приз.

Более сложный способ — начать количественно измерять ваши результаты. Например, ежедневно отмечать количество выученных английских слов, количество сделанных приседаний-отжиманий и т.п.

Можно измерять не только результаты, но и количество времени, затраченного, например, на «слоновую задачу». В любом случае, измеряете вы результаты или время, необходимо ежедневно фиксировать этот количественный показатель на графике.




Человек устроен так, что сама фиксация количественного показателя уже подталкивает к действиям в нужном направлении. Просто начните учитывать расходы времени на неприятную задачу — и она сама начнет решаться быстрее.

Наконец, иногда полезно поместить себя в «местность смерти». Древние китайские полководцы говорили: «Чтобы гарантировать победу, помести солдат в местность смерти — сожги корабли». Например, дайте публичное обещание, как президент Франции Шарль де Голль, который вышел в приемную и во всеуслышание объявил: «С сегодняшнего дня я, генерал де Голль, бросаю курить».

«Местностью смерти» может быть, в частности, цейтнот — ситуация жесткой нехватки времени. Люди некоторых психологических типов интуитивно ощущают, что в цейтноте они более эффективны, и искусственно загоняют себя в такую ситуацию. Ничего плохого в этом нет, но для снижения ваших рисков и повышения качества результата рекомендую заменять большой цейтнот на несколько маленьких. Например, использовать не большую «местность смерти» в виде срока сдачи продукта заказчику, а маленькую — в виде совещания по проекту у гендиректора.

> В докладе на Первой ТМ-конференции в 2003 г. в Москве вот что рассказал Николай Павленко, управляющий партнер компании «Георг-консалтинг»: «В нашей компании приняты два вида крайних сроков. Первый - deadline, «линия смерти», срок сдачи продукта заказчику. Второй - redline, «красная линия», срок сдачи продукта внутри компании. Между «красной линией» и «линией смерти» обязательно должен оставаться резерв. За нарушение redline предусмотрены штрафные санкции. Таким образом, мы мотивируем сотрудника, при этом не подвергая риску наши обязательства перед заказчиком».

## Таблица ежедневных дел

Простой способ свести воедино всех ваших «слонов» и «лягушек», ежедневно мотивировать себя на выполнение нужных задач — завести таблицу регулярных дел. Выглядит она примерно следующим образом:

| **Мои «бифштексы» и «лягушки»** | **п** | **вт** | ср | **чт** | **пт** | **с** | **вс** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Съедена любая рабочая «лягушка»: Английский язык: | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** |
| - выучить 3 новых слова (ежедневно) | **v** | **v** | **v** | **v** | - | **v** | - |
| - посмотреть фильм (1 раз в 3 дня) | | **v** | **v** | - | **v** | - | - |
| - 15-30 мин. пообщаться на форумах (ежедневно) | **v** | **v** | | **v** | **v v** | **v** | |
| - прочит. 3 стр. худож. книги (ежедневно) | **v** | | **v** | | **v** | | - |
| Здоровый образ жизни: | **v** | **v** | - | **v** | **v** | **v** | **v** |
| - силовые упражнения (через день) | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** | **v** |
| - гимнастика-растяжки (ежедневно) | | | | | | | |
| - холодное обливание (ежедневно) | | | | | | | |

Слева выписаны все ваши ежедневные «бифштексы» и «лягушки». Справа вы ежедневно отмечаете их выполнение или невыполнение. Если какая-либо работа на сегодня не предполагалась — оставляйте пустое место. Если предполагалась, но не выполнена — ставьте прочерк. Если выполнена — ставьте галочку.

Ничего особенно страшного в прочерках нет, но как только по какой-то графе их станет слишком много — это даст вам тревожный сигнал и заставит сделать нужное.

Эту таблицу необходимо повесить на видное место над рабочим столом либо вклеить в ваш ежедневник. Важно, чтобы она попадалась вам на глаза несколько раз в день. У меня, например, таблица ежедневных дел висит на внутренней стороне дверцы шкафа с одеждой. Таким образом, я вижу таблицу как минимум два раза в день — одеваясь утром и снимая костюм вечером.

Рядом с этой таблицей полезно выписать несколько «промежуточных радостей». Например, перечислите приятные для вас несрочные покупки и договоритесь с самим собой: «за каждые следующие 15 галочек в любой графе — покупаю следующую приятную вещь». Вы будете удивлены тем, насколько быстрее стали продвигаться ваши долгосрочные дела.

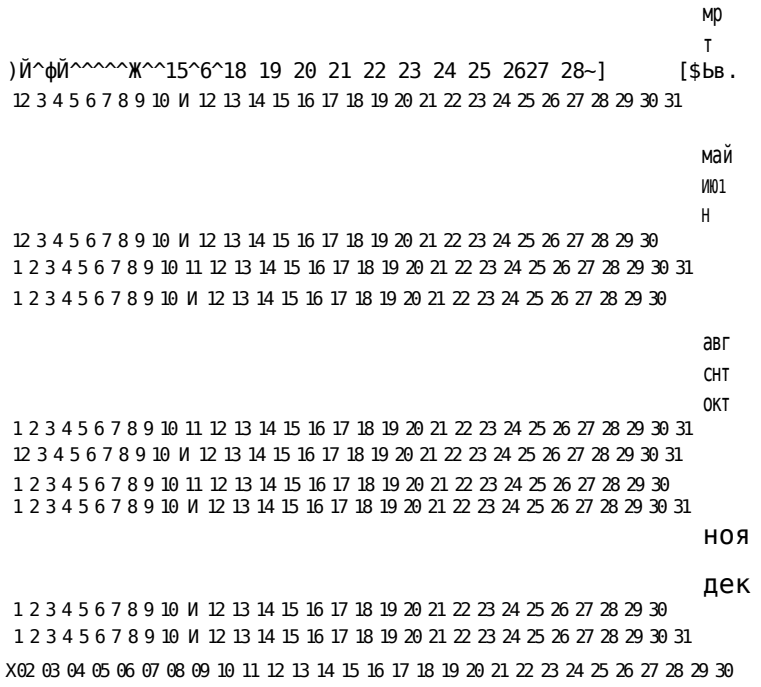
На посттренинге в компании «Вимм-Билль-Данн» один из участников рассказал: «Я завел таблицу ежедневных задач для сына. Ему очень понравилось, теперь он встречает меня вечером и радуется: «Я сегодня успел не только погулять и посмотреть телевизор, но и сделать все уроки и свои дела по дому!»

## Календарик-пинарик

Самый простой способ самомотивации изобрел участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак. Название «календарик-пинарик» происходит от слова «пинать». Выглядит он следующим образом:

**Календарик-пинарик**

*ХХХХКХЖХХШШХККХШЫЖХХШ^&ХИЖН*




Над календарем изображены прожитые годы, внизу — будущие. Вы берете карандаш и с толком, с чувством, с расстановкой один за другим вычеркиваете прожитые годы. Можно — с лирическими воспоминаниями. Затем таким же способом вычеркиваете прожитые дни и месяцы текущего года. Пинарик готов к употреблению.

Каждое утро, приступая к работе, зачеркивайте половину наступившего дня. Вечером — вторую половину. Держите пинарик на видном месте, заглядывайте в него почаще. Таким образом, вы материализуете время, ежедневно чувствуете, как оно идет. Поверьте, эффект огромный. Вложения времени — 15 минут на заведение пинарика, и дальше — 30 секунд утром, 30 секунд вечером на вычеркивание дней.

## Второй шаг создания личной ТМ-системы

Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных задач для сокращения времени работы над ними. Краткие рекомендации:

— используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых;

— применяйте «метод швейцарского сыра» при раскачке;

— ежедневно съедайте минимум одну «лягушку»;

— дробите «слонов» на «бифштексы», приближающие к достижению «слона»;

— поощряйте себя «промежуточными радостями»;

— заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград за исполнение;

— попробуйте календарик-пинарик.

# 3. Цели: как приблизить мечты к реальности

*— Батюшка, скажите, а я правильно живу? — Правильно, сын мой. Но зря.*

Пожалуй, как никакой другой народ, мы, русские, умеем мечтать. Широтой и глобальностью мышления Господь нас наделил в избытке. Мы дали миру множество великих произведений искусства и больших, красивых идей.

Гораздо сложнее обстоят у нас дела с воплощением мечты в реальность. Вспомним Васисуалия Лоханкина из «Золотого теленка», лежавшего на диване и с удовольствием размышлявшего о своей великой роли в русской революции. Легко и приятно мечтать; гораздо труднее ежедневно делать практические шаги для реализации мечты.

Мы уже научились эффективно управлять нашей энергией и мотивацией на локальном уровне, на уровне каждодневных задач. Теперь пора задуматься о том, что дает нам энергию на глобальном уровне: о наших мечтах и желаниях. Чтобы эти мечты сбывались, необходимо сначала превратить их в *цели.* Нас, к сожалению, не учили ставить цели и достигать их. В наших школах и вузах нет курса управления жизнью и целеполагания. Придется осваивать это искусство самим.

## Управление собой как компанией

Идея ставить цели не очевидна для многих наших соотечественников. Очень многие люди на постсоветском пространстве не управляют своей жизнью, а плывут по течению.

В английскую школу пошел потому, что родители велели, на юриста выучился потому, что был блат подходящий, работаю, «где сложилось», женился на том, «кто под руку попался»... Грустная картина.

Стивен Кови, известный американский специалист по управлению временем, различает «реактивный» и «проактивныи» подходы к жизни. «Реактивный» — реагирование на внешние обстоятельства, жизнь «как сложилось» и «как получилось». «Проактивныи» — выстраивание своей жизни по своему желанию, активное влияние на события и обстоятельства. Именно «проактивности» в подходе к жизни нам не хватает: за 70 лет жизни в государстве, которое заботилось обо всем и обо всех, мы разучились сами заботиться о собственной жизни.

> Чак Норрис, известный спортсмен и киноактер: «...Он был прекрасным примером человека, никогда не пытавшегося управлять своей жизнью. Печальная правда заключалась в том, что он просто плыл по течению, спотыкаясь о самого себя, неизменно выдумывая оправдания каждой своей неудаче и отказываясь принять на себя ответственность.
>
> Многие люди ведут себя подобно ему, словно они всего лишь проходят мимо жизни, перебираются из одного дня в другой. Не то чтобы у них не было никаких желаний или мечтаний о том, как они добиваются огромных успехов; но эти мечты сопровождаются множеством оправданий своего ничегонеделания, основанных на убедительных доводах, и они мгновенно преграждают им путь, как только такие люди начинают думать, что, возможно, - лишь возможно! - наступит день, когда они начнут исполнять эти желания.
>
> Но им всегда что-нибудь мешает - неудачное время года, срочный ремонт автомобиля или то, что они слишком устали вчера вечером. Так они говорят, но истина заключается в том, что единственным препятствием, стоящим на их пути, являются они сами...» (Норрис, Чак. Тайная сила внутри нас. - Киев : София, 1997.)

У любого из нас найдется миллион убедительных объяснений того, почему наша мечта до сих пор не стала реальностью. Масса неблагоприятных внешних обстоятельств будет в этом виновата. Но что пользы в том, что у нас есть оправдания? Мечта ведь от этого не приблизилась.

Попробуйте рассматривать себя не как «специалиста такого-то отдела» или «менеджера такой-то службы», забудьте на некоторое время о том, что вы — часть большой системы, зависящая от начальства, клиентов, множества правил и т.п. Посмотрите на себя как Персональную Корпорацию, ЗАО «Я». У этой корпорации есть все те же элементы управления, что и у любой фирмы, например:

— личное стратегическое планирование — постановка долгосрочных целей;

— маркетинг — изучение рынка труда;

— личная бухгалтерия — учет и планирование денег и т.д.

При разговоре о личном тайм-менеджменте мы будем время от времени использовать эту аналогию. Все, что вы знаете о менеджменте, вы можете прилагать не только к непосредственным должностным обязанностям, но и к налаживанию управления вашей личной корпорацией.

И самое главное, при таком подходе к самоменеджменту ваша стратегия жизни, ваша линия поведения в окружающем пространстве — не стратегия пассивного «винтика», которому не обеспечили тех или иных условий, платят недостаточную зарплату, не поменяли компьютер на более быстрый и т.д. Стратегия успешного человека — это стратегия автономной корпорации, которая сама строит свою стратегию, заключает договоры с другими корпорациями (например, с вашей компанией-работодателем), активно планирует и осуществляет свое движение по жизни.

Управляя «персональной корпорацией», помните: как и в управлении фирмой, в управлении собой не существует «правильных ответов» и «единственно верных решений». На рынке множество фирм, придерживающихся прямо противоположных принципов и методов — и при этом одинаково успешных. Так и в личном тайм-менеджменте — важен

«индивидуальный пошив», заточка всех методов под специфику вашей личности и области деятельности.

Успешные и счастливые люди, люди самореализующиеся, люди многого достигшие в жизни, — могут вести или не вести ежедневник, контролировать задачи лично или с помощью секретаря, быть сторонниками планомерности либо, наоборот, спонтанного реагирования на обстоятельства и т.д. Техника у всех разная. Но что объединяет этих людей, что у них есть обязательно — так это четкое понимание своих целей. И главное — готовность активно воплощать свое понимание в жизнь, невзирая на «объективные внешние обстоятельства».

Интересна история человека, посвятившего всю свою жизнь достижению одной большой цели. В 1919 году молодой ученый Александр Любищев поставил себе Цель Жизни: разработать периодическую систему биологических объектов. То есть сделать в биологии то, что Менделеев сделал в химии.

Подсчитав количество нужного времени, Любищев понял, что на изучение всех необходимых дисциплин, постановку опытов, проведение исследований потребуется более 120 лет. Возник выбор: отказаться от цели, «наступить на горло собственной песне»? Или - уплотнить время жизни, научиться успевать больше?

Любищев решил найти общий язык со Временем. Более пятидесяти лет он вел хронометраж, планировал свою работу, сам для себя писал отчеты по использованию времени, которые иногда рассылал друзьям. Говорят, что в 76 лет он успевал гораздо больше, чем молодые коллеги.

В 1974 году известный писатель Даниил Гранин написал о нем книгу - «Эта странная жизнь». Многие люди после этой книги задумались о взаимоотношениях человека и Времени. Переписывались, обменивались опытом, разрабатывали техники планирования времени. Некоторые представители этой «отечественной школы тайм-менеджмента» стали одними из первых участников Тайм-менеджерского сообщества.

Стоит заметить, что Любищев не стал «машиной для экономии времени». Планирование помогало ему тратить время так, как он хотел. В том числе не только на работу. В своей книге Даниил Гранин пишет:

«...В чем другом, но в смысле занятости и поколение автора, да и следующие поколения не щадили себя. Днем - завод, вечером -

институт; они - и заочники, и вечерники, и экстерны; они выкладывались честно, сполна.

Однако стоило автору безо всяких эмоций сравнить факты, и стало видно, насколько Любищев за те же годы и прочел больше книг, чем автор, и чаще бывал в театре, и прослушал больше музыки, и больше написал, наработал. И при всем этом - насколько лучше он понимал и глубже осмысливал то, что происходило...»

Достигнуть своей цели Любищев не успел - поставленная им задача не решена до сих пор, а возможно, и принципиально неразрешима. Но его большая цель и его система хронометража и планирования помогли ему решить самую сложную для любого человека задачу. Найти общий язык с необратимой, неумолимо текущей рекой Времени.

## «Родные» цели и видение будущего

Мы «проактивно» планируем будущее нашей «личной корпорации», выражаем свои мечты в форме долгосрочных целей. Не «ждем милостей от природы», а берем их сами. Для этого нужно четко понимать, чего же мы хотим от жизни. Это далеко не так просто сделать, как кажется.

Попробуйте представить себе один день из вашей жизни через 3—5 лет. Пока не ограничивайте себя тем, что вы «должны», или что вы считаете «возможным». Лучше описать это видение будущего письменно, в форме эссе в 1-2 страницы размером. В этом эссе можно осветить примерно следующий круг вопросов:

— С чего начался ваш день?

— Самое яркое впечатление дня.

— Какие люди вас окружают, о чем они говорят?

— Как и над чем вы работали?

— Каких результатов достигли?

— Какие проблемы удалось решить?

— Как вы отдыхали?

— Главное событие дня.

Возможно, это эссе родится не за один день. Не торопитесь, не тяните ростки — пусть прорастают сами, постепенно. В следующие дни заглядывайте в это эссе. Правьте, добавляйте. Работайте со своей мечтой — и она обязательно материализуется.

Анализируя эссе первых учеников ТМ-школы, мы сформулировали понятие *«родные» цели.* Например, врач из небольшого города пишет о том, как создаст медицинский центр. Видно, что эта цель выстрадана, глубоко осмыслена, человек реально понимает, зачем это нужно людям и зачем это нужно ему. Но часто встречаются эссе, которые мы называем «ксерокопиями страницы глянцевого журнала». «Выхожу из своего белоснежного «Порше», прихожу в свой белоснежный офис, менеджеры в белоснежных рубашках бегут выполнять мои ценные указания…»

Я ничего не имею против белоснежного «Порше» — если это действительно «родная» цель, если человеку греют душу хорошие машины. Но часто бывает, что такого рода цели *навязаны.* Рекламой, окружением, родственниками, социальными стереотипами, системой образования и т.п. Ежедневно нам внушают, чего должен хотеть «правильный» успешный человек. Хотя настоящие успешные люди начинали свой путь к успеху вовсе не с покупки пиджака от Армани.

Для того чтобы управлять своей жизнью «проактивно», чтобы найти «родные» цели, нужно сначала отсеять эту шелуху, навязанные извне штампы. Как сказала директор рекламного отдела производственной компании после ТМ-тренинга: «Я поняла, что бегаю, как паровозик, но расписание не я составила! Чувствую, что пора определиться с расписанием!»

Найти свои «родные» цели не всегда просто. Но это совершенно необходимо. Иначе вы потратите годы жизни на погоню за морковками, которые подвесил перед вами кто-то другой.

Рассказывает Елена Набатова, президент компании «Саттва-кон-салтинг», Алма-Ата. «На семинаре по тайм-менеджменту у меня была ученица - женщина, всю жизнь проработавшая стюардессой и не получавшая никакого удовольствия от этого занятия. Когда я спросила, чем ей было интересно заниматься в детстве, оказалось, что она неплохо рисовала.

Стали разбираться, как можно с помощью этого зарабатывать деньги - проводить выставки и т.п. Для человека была удивительной сама мысль, что любимое дело может быть и источником средств к существованию.

Через полгода мы случайно встретились. Она сказала: «Лена, я вам бесконечно благодарна - вы подарили мне себя. Приглашаю вас на мою персональную выставку, я уже полгода - художник. Занимаюсь любимым делом и зарабатываю при этом неплохие деньги».

## «Мемуарник» и определение ценностей

«Один день из моей жизни в будущем» дал нам эмоциональную картину желаемого будущего. Следующим шагом попробуйте определить ваши базовые ценности, на основе которых можно будет формулировать долгосрочные цели. Простой и технологичный инструмент для выявления личных ценностей изобрел участник Тайм-менеджерского сообщества Виталий Королев, консультант по вопросам корпоративного управления и наследования бизнеса. «Мемуарник» (от слова «мемуары») ведется следующим образом:

— Каждый день вечером выделите 3—5 минут спокойного времени.

— Запишите в ежедневник или в отдельную тетрадь Главное событие дня (ГСД). Именно событие, эмоционально значимое для вас. Это не обязательно главный результат дня, не обязательно главное достижение. Самым ярким событием может оказаться, например, пятиминутный разговор с другом. Событие может быть и позитивным, и негативным. Представьте, что из всей вашей библиотеки на необитаемый остров вам

разрешили взять одну книгу — какую вы выберете? Так и здесь — какое одно событие дня вы бы «взяли на необитаемый остров»?

— В конце недели выпишите Главное событие недели — одно из семи ГСД или какое-то отдельное новое событие. В конце месяца — Главное событие месяца. В конце года — Главное событие года.

Рядом с событиями формулируйте ту вашу ценность, на основе которой именно это событие вы сделали главным. Например, событие — «Приезд дочери от бабушки», ценность — «Семья, дети». Нет единственно верного для всех списка ценностей, у каждого они различны. Кто-то, например, будет чаще записывать в колонку ценностей «новизну, яркость впечатлений», а кто-то, наоборот, «стабильность, предсказуемость». Люди разные, ценности разные — важно определить те, которые актуальны именно для вас.

«Мемуарник» позволит вам достаточно быстро сформировать список ваших ключевых ценностей. Кроме того, он побудит вас каждый день уделять несколько минут вопросу о Главном. Это позволит не терять ключевые ценности вашей жизни в суете текущих дел.

В ОАО «Омскбанк» на ТМ-тренинге мне рассказали о «корпоративном мемуарнике». Каждый сотрудник может внести на специальную страничку в Интернете свое Главное событие дня. Все желающие принимают участие в голосовании, которым определяется Главное событие дня для банка в целом.

## Личная эпитафия и миссия

Мы сделали первый шаг в материализации мечты с помощью «одного дня из моей жизни в будущем» и определили ключевые ценности нашей «персональной корпорации» с помощью «мемуарника». Следующий шаг — формулирование *личной миссии.*

Компания, решившая наладить стратегическое планирование, обычно начинает это делать с формулирования миссии. Кто-то из западных бизнес-консультантов хорошо сказал:

— Цели — это то, что мы берем от жизни, завоевываем, получаем.

— Миссия — то, что мы отдаем, приносим в этот мир.

Вспомним изначальный смысл слова «миссионер» — странный человек, который бросает насиженное место, семью, привычную работу и едет в далекую враждебную страну бескорыстно нести идею, которая ему представляется верной.

На Ломоносовском фарфоровом заводе на мой вопрос «Какая у вас миссия?» топ-менеджеры попытались вспомнить формулировки, а потом отослали меня к корпоративному сайту. Но миссия, написанная на сайте, - это еще не миссия. Миссия - это то, что осознает и может ясно изложить любой сотрудник. На вопрос «Что будет, если на завод упадет бомба? Изменится ли в мире что-нибудь принципиально?» ответили сразу и четко: «Прервется уникальная культурная традиция императорского фарфора, заложенная еще в XVIII веке Ломоносовым». «Так это и есть ваша миссия, и не нужно вспоминать формулировки с сайта. Вы даете миру или стране то, чего никто другой не может дать, - в этом и есть миссия». Обратите внимание: в мире много компаний и заводов, делающих хороший фарфор. Но та культурная и производственная традиция, которую несет Ломоносовский фарфоровый завод, никаким другим заводом воспроизведена быть не может.

Миссия — это в первую очередь ваша уникальность. Что изменится в мире, если вас не будет? Что останется от вас, когда все закончится?

Именно в силу такой постановки вопроса отвечать на него удобно в форме *эпитафии.* Упражнение это не для слабонервных. Попробуйте нарисовать красивый надгробный камень и сочинить собственную эпитафию. «Иван Иванович Петров родился... скончался... достигнув выдающихся высот в... Безутешные родственники особенно любили его за...»

Представьте, что какой-то человек прогуливается по кладбищу. Остановится ли он у вашей могилы, заинтересуется ли надписью на ней? Захочет ли прочитать ваши мемуары или книгу о вас?

Мне очень нравится эпитафия одного из отцов-основателей американской нации: «Здесь лежит Томас Джефферсон, автор американской Декларации независимости, автор Закона о свободе вероисповедания, отец-основатель Университета Вирджинии». То, что он был еще и президентом Соединенных Штатов, Джефферсон не счел нужным упомянуть. Занимал такую должность, много и других должностей занимал - какая разница. Обратите внимание: упомянуты вещи, которые он дал миру, которые до сих пор действуют и продолжают его жизнь уже после смерти.

Если эпитафия представляется вам слишком жестким методом — сочините прощальную речь при вашем выходе на пенсию. Смысл все тот же: очень кратко сформулировать, «что же останется, когда все закончится».

Киев, компания «Кернел-трейд». Для одного из участников тренинга группа сформулировала эпитафию так: «Нес радость людям, дал жизнь замечательным детям, создал предпринимательскую династию». Интересно было наблюдать за работой группы. «Ну как, пишем «умер лучшим продавцом подсолнечного масла»?» - «Я не хочу умереть лучшим продавцом подсолнечного масла!» - «А кем же ты хочешь умереть?» - «Создателем бизнеса, и не простого, а как Ломоносовский фарфоровый завод - с традицией, преемственностью». Яркий пример того, как из суеты текущих дел эпитафия помогает прояснить реальные долгосрочные желания.

Участник открытого семинара в Новосибирске, бизнес-тренер Роман Крылов с помощью группы сформулировал свою миссию следующим образом: «Поднять престиж профессии бизнес-тренера, сделать так, чтобы моя семья гордилась мной и мои партнеры с моей помощью развивали свой персонал и добивались эксклюзивных финансовых результатов. Достигнуть этого, став лучшим в стране бизнес-тренером по продажам, используя мое системное мышление, уникальные тренинговые разработки, эксклюзивные авторские издания, эффективные технологии управления временем».

## Призвание

Личная миссия или эпитафия — инструмент не быстро действующий. Эпитафию обычно приходится не торопясь «выкристаллизовывать», время от времени пересматривая и корректируя. Дело это непростое, но чрезвычайно полезное, помогающее за суетой текучки найти более высокий смысл и создать фундамент для постановки «родных» целей.

Иногда миссия превращается в *призвание.* Отличие простое: миссию мы можем менять по своему усмотрению, а призвание — уже нет. Призвание — это когда понимаешь, что, кроме тебя, эту телегу не вывезет никто. И что если ты сломаешься, расслабишься и бросишь ее тащить — простить себе этого никогда не сможешь, и жизнь станет пуста и бессмысленна.

Призвание — вещь тонкая. Для верующего источник призвания — Бог, для неверующего — некий «общий порядок вещей», в котором каждому из нас отведена своя роль. Интересно, что мы обычно стремимся к большей свободе и независимости в жизни. Но призвание, как то, от чего ты уже не можешь отказаться, — это высшая степень несвободы человека. При этом дающая высшую степень осмысленности жизни, счастья, силы и энергию на достижения. Призвание — это не обязательно совершить революцию в медицине, изобретя лекарство от СПИДа; это может быть и жизненная задача простой сельской женщины «вывести сына в люди». Главное в призвании — не материальный масштаб, а некий резонанс личности и «общей гармонии мироздания». Это достаточно тонкие и мало исследованные вопросы, поэтому пока я не могу предложить вам готовые технологии «поиска призвания». Просто имейте это в виду — и призвание будет постепенно проясняться само.

Позволю себе привести пример из личной практики. Когда я начинал свою взрослую трудовую карьеру в банке (школьные и студенческие временные подработки не в счет), у меня не было Дела. Были интересы, были желания, но большого Дела - не было. Сейчас, имея возможность сравнивать, я жалею себя тогдашнего. Примерно так же, как жалею себя до 8-го класса школы - не знавшего и не любившего музыки, которая сейчас является неотъемлемой частью моей жизни.

Моментом появления Дела в моей жизни стал проект производства шампиньонов, на котором мне стало очень скучно. Я пришел к председателю правления прощаться: так, мол, и так, чувствую, не мое это, не знаю, как дальше быть, мотивации никакой. Банкир сказал: «Хорошо, давайте забудем про этот проект, расскажите - что вообще вам по жизни интересно?»

Надо сказать, что к тому моменту я уже год как вел хронометраж, учился больше успевать, более эффективно сочетать учебу в вузе, работу и многочисленные курсы. Поэтому сказал: «Да вот, например, система учета и анализа времени».

Председатель правления - человек весьма эмоциональный. «Времени?!! Что ж вы молчали?? Я отчетность подписываю через полчаса после крайнего срока отправки! Рабочий день у всех по двенадцать часов и больше! Забудьте про тот проект, давайте исследовать рабочее время!..»

Это был «момент истины». То, что было всего лишь личным инструментом, хобби, - неожиданно оказалось полезной и востребованной технологией, недостаточно представленной на тот момент на российском рынке. Причем интересной и с коммерческой, и, как выяснилось впоследствии, с мировоззренческой стороны. Я увидел, как инструменты тайм-менеджмента помогают людям осознать свои жизненные цели, внести больше смысла и счастья в свою жизнь, а в наше общественное сознание - больше культуры отношения к времени. Тогда я понял, что тайм-менеджмент для меня -не просто бизнес, но и призвание.

Что самое удивительное, судьбоносный разговор с банкиром произошел 2 февраля, в мой день рождения. И только через несколько лет мне на день рождения подарили тайм-менеджерский фильм «День сурка», в котором все действие происходит в этот же день.

## Ключевые области жизни

Когда сделаны первые шаги в определении долгосрочного видения вашей жизни (ценности, эпитафия), полезно определить *ключевые области,* на которые вашу жизнь можно

условно разделить. Это поможет увидеть четкую структуру в общем хаосе дел и двигаться в жизни более сбалансированно, поддерживая гармонию различных направлений вашей деятельности.

Ключевые области — это несколько (рекомендую 5-9) основных направлений деятельности. Это главные русла, в которых развивается ваша жизнь. Например:

— Личное развитие / Профессиональное развитие / Учеба/Образование.

— Семья / Дети / Родственники.

— Друзья / Знакомые / Профессиональное сообщество / Общественная деятельность.

— Хобби / Увлечения.

— Работа / Бизнес / Клиенты / Подчиненные /

Проекты.

— Спорт / Здоровье.

— Благосостояние / Карьера и т.д.

Сформированную карту ключевых областей можно сравнить с деревом. Вместо листопада хаотичных мелких дел — ясные ветви, на которых расположены листья-дела. Ключевые области помогут нам не потеряться в хаосе дел и более точно поставить жизненные цели.

Наш клиент, ректор одной из российских бизнес-школ, при обсуждении задач личного ТМ-курса говорил: «Дел слишком много, за всем не уследишь. У меня и школа, и наука, и поездки в дружественные европейские университеты, и серьезный проект реструктуризации госкомпании, и жене надо помочь с диссертацией...» Если даже доктор наук и серьезный специалист в менеджменте не всегда может сориентироваться в хаосе задач, то что говорить о нас, простых смертных. Первым шагом в проекте консультирования естественным образом становится «прописывание» ключевых областей - например, «Наука / Вуз / Консалтинг /...». Далее - постановка четких целей в каждой из этих областей.

Если сразу создать список ключевых областей трудно — возьмите 30—40 бумажных карточек и выписывайте на них ваши обычные ежедневные дела. Например, «пишу отчет», «провожу интервью», «отвечаю на звонок клиента», «разговариваю с другом по телефону» и т.д. Дальше раскладывайте эти бумажки на 5—7 групп, в каждую группу — близкие по смыслу задачи. Когда нарисуется логичная структура этих групп, достаточно будет придумать им простые названия. Ваши ключевые области готовы.

> Менеджер по продажам, Нижегородская металлургическая компания: «...Мои ключевые области... Пожалуй, так: 1. Личное развитие. 2. Профессиональное развитие. 3. Семья. 4. Женщины...»

## «Life management» и жизненные цели

«Управление временем», «тайм-менеджмент» — термины не очень точные. Временем мы управлять не можем, реально мы подразумеваем «управление собой». Управление нашими целями, задачами, сроками, планами... В конечном итоге — управление нашей жизнью. Термин «life management», «управление жизнью», впервые прозвучал на ТМ-конфе-ренции в 2003 году. С тех пор он используется все более широко, поскольку хорошо отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких технологических вопросов планирования времени — к более глубоким темам поиска жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

Мы уже сделали много предварительных шагов к тому, чтобы сформулировать долгосрочные жизненные цели. «Один день из моей жизни в будущем», эпитафия, ценности, ключевые области — сформировали фундамент нашего целеполагания. Теперь предстоит самое сложное и интересное — сформулировать собственно цели.

Для этого можно воспользоваться простым по форме, но очень непростым по содержанию инструментом — картой

ваших долгосрочных целей. По горизонтали она содержит две оси: годы, начиная с текущего, и ваш возраст. По вертикали — ваши ключевые области. На пересечении лет и ключевых областей — примерные целевые ориентиры.

**Карта долгосрочных целей**

| Годы | 2005 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | И | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Возраст**

| Карьера | нач. отдела | вице-президент |
| --- | --- | --- |

| | |
|---|---|
| **Профес с. развити е** | **получить MBA** |

| | | |
|---|---|---|
| **Личное развитие** | ***y*** | **написать книгу - нужно понять, о чем и зачем** |

| | | |
|---|---|---|
| **<(сын]>** | **построить** | **дать образование сыну** |

## V

В некоторых ключевых областях перспектива может просматриваться на более долгий срок в будущее; в некоторых — только на ближайшие несколько лет. Какие-то цели могут быть четкими, какие-то — неопределенными и размытыми. Ничего страшного: лучше пользоваться не очень точной картой местности, чем брести наугад вообще без карты.

Рассказывает предприниматель, в советское время директор завода. «Когда я женился на своей второй жене, я, как инженер и человек системный, сел и стал рисовать простой календарный график. Сейчас - такой-то год. Через столько-то лет вырастут мои дети от первого брака, и им нужно будет давать образование. Через столько-то лет - твои дети от первого брака. Примерно в такие-то годы состарятся наши родители. В такие-то - появятся внуки...

Для жены это было настоящим шоком - как это можно так планировать жизнь? Но ведь если мы хотим чего-то достигнуть в будущем, многое для этого нужно делать уже сегодня. И нужно четко представлять, что именно делать сегодня, ведь завтра может быть уже поздно».

Конечно, многое в нашей жизни зависит не от нас, многое быстро меняется. Но если вы управляете автомобилем, вы ведь тоже ни в чем не уверены на 100% — что-то может сломаться, а что-то даже взорваться. Так и управление жизнью. Полной уверенности нет, но управлять — нужно. Тем более что «тест-драйва» тут не дают. Жизнь — дорога с односторонним движением. Так что лучше заранее представлять, куда едешь, и главное — зачем.

> Что удивительно, читая препринт книги, даже серьезные топ-менеджеры, люди вроде бы успешные и развивающиеся, отмечали как новую для себя идею планирования жизни. Один из них показал свой ежедневник и его первую страницу - график года (когда конференции, когда отпуск и т.д.). «Вот в этих рамках я и живу».

Сделать обзор жизненных целей бывает непросто. Во-первых, не всегда понятно, чего хочешь. Что ж, пишите примерно, оставьте прочерки, добавьте вопросительные знаки. В конце концов, вместо графика — просто рисуйте картинки желаемого. Не бойтесь фантазировать о будущем, это вас ни к чему не обязывает. И желания, и обстоятельства будут меняться — меняйте обзорный график целей вслед за ними. Это займет несколько минут, но даст вам более ясное представление о будущем, карту местности и маршрут движения. Карта никоим образом не сковывает свободу движения. Направление вы выбираете сами, карта лишь помогает двигаться.

Во-вторых, страшно привязывать цели к срокам. Приходится честно и реалистично смотреть на свою жизнь. И сталкиваться с неприятными истинами. Например, если я хочу стать таким-то директором к 40 годам, а не к 80, когда мне от жизни будут нужны только кресло-качалка и теплый плед, то английский язык мне нужно учить не «вообще», а «уже вчера».

В-третьих, страшно брать на себя ответственность. А вдруг не получится, а вдруг не смогу… Гораздо приятнее тешить

себя мечтами о лучшей жизни, чем честно и ясно прописать — чего я хочу и собираюсь добиться. И честно признаться, что не достиг — если, конечно, не достигнешь.

Все эти возражения серьезны. Слишком долгие, тяжелые и страшные годы за ними стоят — годы, в которые планомерно уничтожались самые активные и целеустремленные наши соотечественники. Годы, в которые нам с вами ампутировали те части души, которые смеют хотеть и целеполагать. Но хотим ли мы навечно остаться пассивной толпой, или наберемся смелости и готовности самостоятельно и уверенно идти по жизни? Практика последних лет развития России, когда наши соотечественники «с нуля» создают конкурентоспособные в мировом масштабе предприятия, показывает: не все потеряно. Когда мы захотим, мы можем и ставить цели — и достигать их.

## Измеримые цели и надцели

В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуют ставить цели с помощью техники SMART — от слов specific, measurable, achievable, realistic, time-bound — конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, привязанные к времени. Например, не просто «я хочу занимать хорошую должность», а «хочу стать топ-менеджером в телекоммуникационной компании, с годовым доходом от ... у.е., не позднее чем в ближайшие три года».

Чем ближе цель по времени, чем она для вас очевиднее — тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку. Чем дальше от вас цель по времени, чем менее она очевидна — тем меньше необходимости в такой жесткой конкретизации. Краткосрочные SMART-цели я сравню с маяком: есть огонь, четко показывающий, куда плыть, при этом достижимый. Долгосрочные надцели больше похожи на Полярную звезду: они указывают путь, но могут быть даже недостижимы.

Александр Мондрус, управляющий Группой компаний MC-Bauchemie-Russia, в ходе ТМ-проекта сформулировал следующие надцели, структурированные по основным значимым группам (публикуется с любезного разрешения клиента):

| | |
|---|---|
| Семья | Обеспечить стабильный высокий уровень жизни. Находить разумное сочетание между семьей и работой Предоставить шанс сыну в будущем работать на собственном предприятии. Оставить будущим наследникам налаженный бизнес - как источник получения денег. |

| | |
|---|---|
| Клиенты | Клиенты должны с радостью и благодарностью платить деньги за наш товар и услуги на наших условиях. Они должны быть приверженцами нашей компании. |

| | |
|---|---|
| Собственники других предприятий | Подпитываться их опытом и энергией, взаимообразно. |

| | |
|---|---|
| Топ-менеджеры | Сделать так чтобы они с удовольствием делали то, что необходимо мне.<br>Дать каждому из них возможность развиваться, получать достойную оплату, принося при этом хорошую прибыль фирме.<br>Добиться того, чтобы каждый из них был суперпрофессионалом, способным самостоятельно решать любые задачи - без меня, но в рамках принятых в компании правил. |

| | |
|---|---|
| Друзья-теннисисты | Доставлять удовольствие себе и друзьям, постоянно совершенствуя свою игру и помогая совершенствоваться им.<br>Иметь возможность пригласить на спарринг и получить согласие от любого из них. Получать такие приглашения самому. |

| | |
|---|---|
| Другие акционеры компании | Получить ожидаемую прибыль. Выполнить запланированное. Увеличить стоимость компании. |

## Третий шаг создания личной ТМ-системы

Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели, для воплощения мечты в реальность. Краткие рекомендации:

— управляйте своей «персональной корпорацией» «проактивно»;

— расчистите штампы и нарисуйте «ваш день через несколько лет»;

— определите ваши ценности с помощью

«мемуарника»;

— сформулируйте личную миссию в форме

эпитафии;

— ищите ваше призвание;

— выявите 5—7 ключевых областей вашей

жизни;

— сделайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям и будущим годам;

— наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми.

# 4. Рабочий день: как организовать его в быстро меняющемся мире

*Проза жизни: вчера — рано, завтра — поздно, сегодня — некогда.*

Мы говорили о постановке долгосрочных жизненных целей. Но между целями и результатами лежит большое количество рутинной работы. Как ее организовать, как проложить верный путь к достижению результатов, укладываясь при этом в плановые сроки?

Первое, что нужно для этого сделать, — избавиться от нашего традиционного русского самоуничижения на тему, «как мы, русские, не можем ничего планировать, как мы все решаем в последний момент, вечно живем в авралах, ах, какая жалость, что мы не немцы». Полноте, друзья. Когда хотим — мы вполне способны планировать, иначе не победили бы в великой войне и не запустили бы первого человека в космос.

Посмотрите вокруг себя. Я уверен: вы найдете людей организованных, целеустремленных, грамотно и разумно планирующих работу — и при этом не превратившихся в роботов, открытых к спонтанности и эмоциям. Давайте ориентироваться на лучшие образцы, а не на худшие. Укладываться в сроки нетрудно — достаточно перестать себя зомбировать, убеждая в собственной якобы неорганизованности. И — начать планировать, грамотно и вдумчиво. Прямо сейчас, именно в сегодняшний день. Не «с понедельника». Приступим!

## План на день

Дорогой читатель, не в моем стиле предлагать вам непреложные истины и «правильные» ответы, поскольку в менеджменте правильных ответов не существует. Что для одного правильно и работоспособно, другому совершенно не подходит. Но сейчас мне придется все же высказать непреложную истину тайм-менеджмента: *план дня должен быть.*

Плохие новости: «десять электронных писем во «Входящих», пять стикеров на мониторе, пятнадцать «не забыть» в голове и два крестика, нарисованных ручкой на руке», — планом дня не являются. План дня должен быть в одном месте, и обязательно в письменном виде. При этом план может быть в Outlook или в Excel, на бумажном бланке или в ежедневнике — это не принципиально.

Частое возражение против планирования дня состоит в том, что все быстро меняется. Но *планы и нужны для ситуаций, когда все меняется.* Вы ведь не планируете процесс утренней чистки зубов, поскольку он для вас понятен и предсказуем. План существует не для того, чтобы загнать себя в жесткие рамки и не реагировать на изменяющиеся внешние обстоятельства. План — это как раз способ в изменяющихся обстоятельствах ориентироваться.

Как делать планирование гибким, удобным и комфортным, не загоняющим в слишком жесткие рамки, — мы сейчас обсудим. Необходимо учесть: план обязательно должен быть материальным (на бумаге или в электронном виде). Как говорил один полковник на моей военной кафедре, «самая острая память тупее самого тупого карандаша». Голова человека не способна держать слишком много информации одновременно. Обязательно записывайте все задачи на день и регулярно просматривайте этот список в течение дня. Это потребует всего несколько минут, но даст вам управляемость и подконтрольность ваших задач, возможность ничего не забывать и правильно расставлять приоритеты.

На открытом семинаре в Киеве один из участников, чаще всего придиравшийся не по делу, вышел рассказывать результаты работы своей группы над кейсом. «На флипчарте я расписание рисовать не буду, я вам словами расскажу- в 9.00 мы делаем то-то, в 9.30 то-то, в 11.00 то-то…»Я прервал его и спросил: кто помнит, во сколько мы подписываем документы, а во сколько идем к шефу? Группа молчит. «Вот видите, мы целый день неоднократно вспоминали принцип материализованности, и именно тот, кто считал, что лучше всех все знает, демонстрирует полное отсутствие навыка материализовать значимую информацию». Группа согласилась: мозгом простые вещи понимаем, но делать - не умеем. Мораль: не спешите думать, что вы уже все умеете. Труднее всего даются самые простые и банальные вещи. Понаблюдайте за собой повнимательнее и не стесняйтесь оттачивать именно простые инструменты.

Когда лучше планировать рабочий день? Классические ТМ-источники жестко настаивают — с вечера. На мой взгляд, в планировании с вечера либо с утра есть свои плюсы и минусы:

— *Планировать день с вечера* — хорошо закрывается прошлый рабочий день, легче переключиться в режим нерабочего времени и отдыха, новый день начинается с достаточно ясной и определенной картины предстоящих дел, а не с хаоса. Удобно в более стабильной и предсказуемой деятельности.

— *Планировать день сутра* — хорошо сочетается с решением «уточняющих задач», т.е. согласованием (или подтверждением) времени встреч с контрагентами, раздачей поручений и уточняющей информации подчиненным и т.п. Удобно в менее предсказуемой деятельности, когда выше значимость «уточняющих задач».

В любом случае, с вечера или с утра планировался день, — к плану ни в коем случае нельзя относиться как к закону. План должен постоянно корректироваться при изменении

обстоятельств. Времени на это потребуется максимум 5-7 минут в совокупности в течение дня. А сэкономит грамотное планирование — часы, а иногда и недели, освобожденные от лишней работы.

Если вы достаточно много перемещаетесь по офису или по городу, желательно позаботиться о том, чтобы план дня был мобильным. Подойдут небольшой ежедневник либо распечатываемый и скрепляемый степлером комплект бланков удобного для вас формата.

> Борис Дьяконов, исполнительный директор ОАО «Банк24.ру», планировал на бланках А4 - он мало времени проводил на рабочем месте, и ему было очень удобно ходить по офису с планшеткой этого формата в руках. На бланк утром выписывались все задачи и встречи из ежедневника, в ходе дня делались пометки о выполнении, вписывались новые задачи и на половине листа велся хронометраж. Вечером все появившиеся за день задачи вносились в ежедневник. После перевода личной системы планирования на Outlook план дня стал формироваться автоматически (в Outlook для этого много удобных представлений, включающих и календарь, и задачи, и место для заметок). Изменения с бумаги в Outlook переносились секретарем.

## Какой ежедневник выбрать

Методика планирования дня, с которой мы познакомимся в этой главе, не привязана к какому-то конкретному органайзеру. Большинство ежедневников, продающихся в канцелярских магазинах, вполне подойдут, если их грамотно и гибко использовать.

Определите, какой из распространенных типов ежедневника больше вам подходит:

— *С обзором недели* — удобен для координации встреч и задач разных дней между собой; дает хороший обзор общей картины недели. При большом количестве ежедневных встреч и задач будет неудобен, если только у вас не очень мелкий почерк. Либо вы можете

распечатывать отдельный бланк для планирования дня, утром перенося в него встречи из ежедневника и в течение дня фиксируя на этом бланке все возникающие задачи.

— *С обзором дня* — удобен при большом количестве задач на день; дает возможность более детального планирования конкретного рабочего дня. Координировать неделю будет труднее, можно для этого распечатать отдельный бланк с обзором недели для планирования встреч.

**Ежедневник с обзором недели** **С обзором дня**

| | |
|---|---|
| ПН<br>ВТ<br>ср | чт<br>пт<br>сб ВС |

| | |
|---|---|
| 09<br>10<br>11<br>12<br>13<br>14 | |

В любом случае, если ваш обычный день ежедневника уже заполнен достаточно большим количеством ранее записывавшихся в него задач и встреч, лучше иметь отдельно распечатанные чистые бланки и планировать день «с нуля» на них.

Задачи, не привязанные к конкретному дню, можно планировать на специальной закладке или на стикерах, прилепляемых к страницам. Это поможет не переписывать такие задачи несколько раз из одного дня в другой. Ключевые задачи полезно вынести на отдельные стикеры или на «Стратегическую картонку».

Ежедневник должен быть красивым, эстетика в тайм-менеджменте важна как нигде. Ведь ежедневнику вы доверяете

самое дорогое и интимное — ваше время. Не пожалейте денег на хорошую кожаную обложку, дорогую ручку и т.п. Чаще используйте разные цвета, красивые закладки и т.д.

Президент торговой сети «Электрофлот» Максим Бирюлин рассказал про своего знакомого топ-менеджера. «Он уже несколько лет пользуется четырехцветной ручкой и все задачи в ежедневнике пишет только ей. Обычные дела - синим, приоритетные - красным, делегированные «на контроль» - зеленым, неприятные и откладываемые - черным».

## «Стратегическая картонка»

Богатые возможности для улучшения планирования в ежедневнике дает такая простейшая вещь, как закладка. Возьмите лист плотной бумаги или картона, используйте его в качестве закладки в ежедневнике. На этом листе можно:

— выписывать задачи, не привязанные жестко к конкретному дню, так, чтобы они всегда были перед глазами;

— держать список самых актуальных на данный момент контактов;

— выписывать «темы для размышления», т.е. не задачи, требующие исполнения, а мысли, требующие развития.

Но самое полезное применение такой закладки — использовать ее как «стратегическую картонку».

Автор идеи «стратегической картонки» -Любовь Юлис, коммерческий директор компании «Comstar - Объединенные ТелеСистемы». Рецепт прост: выпишите на закладку в ежедневнике ваши долгосрочные цели. Такая «стратегическая картонка» будет постоянно напоминать о целях, и вы не утонете в текучке.

Планирование дня начинайте со взгляда на «стратегическую картонку», а не на текущие дела. Предложите завести такие же картонки вашим подчиненным и начинайте оперативные совещания с обсуждения «прогресса в движении по картонкам».

## Алгоритм планирования дня

При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

— «Жесткие» встречи — привязанные к конкретному моменту времени («презентация в 12.00»).

— «Гибкие» задачи — не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»). «Гибкие» не означает «не обязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» — у этой задачи может быть срок, но нет конкретного момента времени, в который вы должны эту задачу решать.

— «Бюджетируемые» задачи — крупные приоритетные задачи, у которых нет жесткого времени исполнения, но которые требуют достаточно большого ресурса времени («подготовиться к презентации — 2 часа»).

Такая классификация помогает оптимально сочетать жесткое и гибкое планирование. Встречи планируются жестко, а «гибкие» задачи — более мягко. Алгоритм планирования дня следующий (на примере ежедневника с обзором дня):

— В свободном пространстве (как правило, расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени).

— Выделите красным 2—3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них.

— На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи — привязанные к точному времени.

— Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетируйте» это время.

— Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.

План дня будет выглядеть примерно следующим образом:

| | | |
|---|---|---|
| 09 | | |
| 10 | Совещание | **Напомнить Иванову об N! Подгот. к презентации! 2.00** |
| 11 | | Собрать данные по болванкам **Отчет по проекту А! 1.30** |
| 12 | Презентация | Пообедать |
| 13 | | Запросить с поставщиков инф. |
| 14 | | |
| 15 | | |
| 16 | | |
| 17 | | |
| 18 | | |
| 19 | | |
| 20 | | |

Слева — «жесткие» встречи, причем не просто списком, а с наглядной привязкой к сетке времени. Справа — список «гибких» задач, наиболее приоритетные из них выделены полужирным шрифтом. Для двух из трех приоритетных задач «забюджетировано» время. Благодаря наглядности левой части плана мы сразу видим участки времени, в которые можем выполнять «бюджетируемые» задачи. При этом хорошо видно, хватит ли на них времени.

Обратите внимание: в этом плане дня много «воздуха», мы не пытаемся расписать по времени все задачи. Благодаря этому план устойчив к любым внешним помехам. Если появляется новая задача, мы просто дописываем ее в «гибкий» список, оцениваем ее приоритетность и запускаем выполнение.

## Результато-ориентированный список задач

При планировании «гибких» задач, не привязанные к жесткому времени исполнения, рекомендую использовать простую технику — результато-ориентированный список. Например:

**Обычно:**

— Созвониться с Ивановым
— Переговорить с Петровым
— Провести совещание

**Эффективнее:**

— Дожать Иванова до заказа
— Добыть у Петрова информацию
— Дать толчок проекту

Используйте сильные, действенные глаголы и ясную формулировку результата. Казалось бы, формальности, «ведь я и так помню, о чем идет речь в записи «встретиться с Петровым», как говорят участники ТМ-тренингов. Но представлять результат в голове и письменно зафиксировать его в энергичных формулировках — две совершенно разные вещи.

Александр Селютин, зам. начальника Департамента информационных технологий РАО «ЕЭС России», на корпоративном ТМ-тренинге. «Точно! Вот вы сейчас киваете, а сколько раз слышу: «Ну ведь я же договор отдал...» А меня интересует не то, отдал ты его или нет, а добился ли согласования!»

Для самоконтроля: возьмите ваш вчерашний план дня и отметьте любимым цветом формулировки, которые были результато-ориентированы. Нелюбимым цветом — «вялые». Каких оказалось больше?

Любопытный пример того, как работает результато-ориентиро-ванность. Как-то раз в отпуске я вечером купался в бассейне отеля. На одной стенке бассейна под водой была подсветка, на другой - нет. Любопытное наблюдение: от противоположной стенки в сторону стенки с подсветкой я доплывал под водой достаточно легко. В противоположную сторону - обязательно выныривал за 1-2 метра до стенки, не хватало дыхания. Расстояние ровно то же, казалось бы, должен доплывать и в обратную сторону. Но одинаковость расстояния понимаешь только мозгом. Мозга мало - свет фонаря впереди (когда плывешь в сторону подсвеченной стенки) мотивирует на эмоциональном и энергетическом уровне. Ровно ту же функцию, что и этот фонарь, выполняют результато-ориентиро-ванное планирование, целеполагание и другие способы настройки на результат.

## Приоритезация задач в списке

После того, как результато-ориентированный список задач составлен, необходимо разметить его по приоритетности. Важность этого действия иллюстрирует история, много лет цитируемая в различных источниках по тайм-менеджменту:

> Чарлз Шваб, президент компании «Бетлехем Стил», поставил перед своим советником Ивом Ли задачу: помочь ему лучше распоряжаться своим временем. Советник предложил каждое утро выписывать все дела предстоящего дня на один лист бумаги, пронумеровывать в порядке убывания важности и именно в таком порядке выполнять. «Таким образом, - объяснил он, - даже если часть дел из списка останется невыполненной, это не страшно: самое главное вы сделать успели». Через несколько недель Шваб прислал ему чек на 25 тысяч долларов и впоследствии говорил, что это была самая полезная лекция по менеджменту из всех, что он слушал на протяжении своей жизни. (По книге: Лотар Зайверт, «Ваше время - в ваших руках».)

Я не сторонник сложных систем управления приоритетами — встречающихся в книгах по тайм-менеджменту систем «дела А1, Б1, Б2...». На мой взгляд, достаточно вспомнить исходное значение корня «приор» — первый. *Приоритетные дела — то, что мы сделаем в первую очередь.* Исходя из этого, наиболее приоритетными будут следующие типы дел:

— *Безотлагательные* — критически значимые для основных бизнес-процессов, жизненно важные.

— *Уточняющие задачи* — те, выполнение которых требует очень немного времени, но задает дальнейший порядок дня. «Узнать время презентации», «уточнить, необходима ли личная встреча или достаточно телефонного разговора» и т.п. Эти задачи нужно выполнить в первую очередь, планируя день. Сюда же можно условно отнести задачи, «запускающие» работу подчиненных или коллег над делегированными задачами, например, «дать указания Иванову по проекту» и т.п. Фактически это «уточняющие» задачи для ваших подчиненных, они позволяют малым количеством ваших усилий заметно изменить порядок работы подчиненных и повысить их эффективность.

Приоритезированный список задач фактически является гибким планом, т.к. хотя он и не привязывает задачи к жесткому времени исполнения, но диктует *последовательность*

выполнения задач. Сначала — уточняющие, затем — жизненно важные, и напоследок, если останется время, — все остальные.

Как уже говорилось, наиболее «времяемкие» из приоритетных задач стоит оценить на предмет необходимого для их выполнения времени. Иными словами, не запланировать жесткий срок их исполнения, а забюджетировать некоторый ресурс времени на них — час, полтора часа и т.п. Бюджетировать имеет смысл задачи продолжительностью от 45—60 минут.

Естественно, при бюджетировании вы не всегда сможете точно предсказать длительность выполнения работы. Ничего страшного, точность ваших прогнозов со временем будет повышаться. Лучше неточная оценка длительности работы, чем никакой оценки. Как только вы начнете бюджетировать время, вам придется гораздо более жестко и реалистично смотреть на свой список задач — но зато и процент его фактического исполнения будет расти.

## Планирование «жестких» встреч

Нам осталось разобрать последний элемент плана дня: график «жестких» встреч, привязанных к конкретному времени.

Как бы ни была хаотична и непредсказуема жизнь вокруг нас, по тому, насколько вы пунктуальны, люди будут судить о том, насколько организованно и ответственно вы будете выполнять в дальнейшем свои деловые обязательства. Чтобы никуда не опаздывать, при планировании встреч обязательно закладывайте резервы времени на:

— *дорогу,* что особенно актуально в больших городах (нужен дополнительный резерв на пробки);

— *вспомогательные дела* — вошел, подготовился; сложил ноутбук в портфель, оделся;

— *организационные нестыковки* — контрольно-пропускной режим (т.е. бабушка на вахте, вдумчиво и

основательно вписывающая ваши паспортные данные в гроссбух), путаница в переулках, адресах («Ленинский пр-т, д. 6, корп. 20» — который из них 20-й?).

Многие люди в России, к сожалению, не привыкли реалистично думать о времени. Вспоминаю разговор с корпоративным юристом, происходивший в среду, 23-го: «До сих пор не получил от Вас договора, в понедельник, 28-го, уже первый тренинг из курса тайм-менеджмента». — «28-го? Значит, у нас еще неделя...» — «Извините, вообще-то не неделя, а половина среды, четверг и пятница - 2,5 рабочих дня».

Еще менее наши люди реалистичны в оценке длительности встреч, времени на дорогу и времени на вспомогательные дела. У специалистов по управлению проектами есть поговорка: «умножь бюджет проекта на два, длительность на три — получишь реальные цифры». Аналогично поступайте при планировании встреч — на все ваши первоначальные оценки времени накидывайте хотя бы 20%.

«Всегда закладывать резервы» — принцип очень простой, но редко применяемый на практике. Насколько он работоспособен, показывает история из моей консультационной практики.

Председатель правления банка, эмоциональный предприниматель, по типу личности совершенно не склонный к жесткому планированию, регулярно требовал от секретарей «распланировать мой рабочий день по минутам». Они планировали встречи, одну за другой, именно «по минутам». Если встреча затягивалась, сдвигались все следующие. В результате - задерганность в ходе рабочего дня, чувство вины перед дожидающимися в приемной подчиненными и партнерами и т.д.

Рецепт был простым - известный еще из классического тайм-менеджмента принцип не планировать более 60% рабочего дня, оставляя 40% времени в качестве резерва. Мы реализовали этот принцип так: после каждых двух часов запланированных встреч - «зеленая зона», на которую секретари ничего планировать не имеют права.

Банкир сначала удивился: «Как это, я не контролирую такую большую часть рабочего дня?» - «Вам есть чем заниматься в это

время?» - «Конечно, стол разгрести, бизнес-планы посмотреть...»-«Вот и занимайтесь». В результате, если встреча затягивалась, самое худшее, что могло произойти, - сдвигалась следующая встреча, а дальше удар брала на себя «зеленая зона». Клиент был очень доволен - большинство встреч теперь начиналось вовремя, причем появилось время на обед и разгребание накапливающихся мелких дел.

## Разумная пунктуальность

При планировании встреч, а главное, при осуществлении плана дня, обязательно возникнет вопрос пунктуальности. На мой взгляд, входить с последним ударом часов нужно только к английской королеве. Большинству других людей достаточно меньшей точности. Какой именно?

— *«Вовремя»* — вы приходите на 5—10 минут раньше начала встречи. Имеете время спокойно раздеться, выпить чаю в переговорной или приемной, «причесать» мысли к встрече. Этот режим с незнакомыми людьми, особенно более нужными вам, чем вы им, лучше применять по умолчанию. Естественно, полезно иметь заранее заготовленный «наполнитель» времени ожидания — книгу, список исходящих несрочных телефонных звонков и т.п. Если из-за каких-то несостыковок вы слегка опоздаете — вряд ли ваше опоздание составит больше, чем 5 минут, это приемлемо.

— *«Академическое опоздание»* — до 15 минут. Обычно вполне нормально при встрече с хорошо знакомыми, коллегами. Но только если встречаются 2—3 человека, если больше — такое опоздание будет уже некорректным, слишком дорого стоит время большой группы людей.

— *«Гибкое начало».* Если идет некий коллективный творческий процесс, кто-то может подключаться, кто-то на время отключаться, «регламент» предельно гибкий.

Желательно заранее оговорить с партнером необходимую точность времени начала. У вас в голове одни ожидания по точности, у него — другие. Такое несовпадение ожиданий — верная причина конфликта, лучше ожидания проговаривать и уточнять. А в командной работе такие ожидания должны быть проработаны и являться частью корпоративной культуры.

Рассказывает о внедрении в своей компании процедур корпоративного тайм-менеджмента Александр Мондрус, управляющий MC-Bauchemie-Russia (производитель сухих строительных смесей под маркой «Плитонит»): «Все находятся в едином информационном и временном пространстве. Так, предложение «совещание начинается в 17.00» означает, что в 17.00 мы не собираемся и рассаживаемся, а начинаем совещание, на котором уже присутствуют все». (Алла Богданова. Как внедрить корпоративный тайм-менеджмент// Компания. - 2004. - 29 ноября.)

В классических книгах по тайм-менеджменту есть совет - «назначайте не «круглое» время встреч и совещаний, например, не 17.00, а 17.15». Сомневаюсь, что от этого будет большая польза. Лучше позаботиться о формировании общего понимания пунктуальности у ваших сотрудников и партнеров.

## Принцип «информационной избыточности»

Чтобы ваш день проходил эффективно, рекомендую рассчитывать не столько на ваши планы и ожидания, сколько на то, что все может измениться и придется эти планы менять.

Например, вам сказали: «Подъезжайте по такому-то адресу, мой мобильный такой-то». Вы подъехали, Староподколенного переулка никто из прохожих вам показать не может, схему проезда на сайте контрагента вы де посмотрели, его мобильный почему-то заблокирован, а офисный номер вы узнать не потрудились.

В подобных ситуациях поможет принцип *«информационной избыточности»:* запасайтесь не только информацией, необходимой для осуществления планов, но и избыточной дополнительной информацией, которая поможет, если что-то пойдет не по плану.

Всю силу этого принципа я понял в Омске в 5 утра, при 20-градусном морозе, без шапки и шарфа. Машины, которая должна была встречать меня от заказчика, в окрестностях не наблюдалось. Телефонов шофера или диспетчерской, адреса гостиницы, куда меня должны были отвезти, и прочих подробностей - не было. К счастью, удалось дозвониться по мобильному директору по персоналу (в 5 утра!), который уже скоординировал меня с шофером. С тех пор я добываю у заказчика максимум телефонов и других организационных подробностей. Ну и шапку, отправляясь в Сибирь, не забываю надеть.

При подготовке встреч рекомендую не только запастись избыточной информацией к встрече, но и обязательно:

— позвонить за несколько часов до начала и подтвердить встречу;

— в случае форс-мажора позвонить и сообщить, что вы можете задержаться.

Затраты времени на такую перестраховку — 2—3 минуты, а вам и вашему контрагенту в форс-мажорных случаях они могут сэкономить много сил и времени. Кроме того, такими простыми шагами вы подкрепляете свой имидж человека ответственного, пунктуального и подчеркнуто внимательно относящегося ко всем договоренностям и взятым на себя обязательствам.

На одном из тренингов пришлось услышать совершенно спокойно воспринятые группой вопиющие вещи: «Если это мало нужный мне человек, например, какой-то менеджер по продажам, я не перезваниваю и не отменяю встречу, если не могу присутствовать». По-моему, это самое настоящее хамство - не потратить 1-2 минуты своего времени, чтобы другой человек не потратил зря 1-2 часа. И не важно, что вы ему нужны больше, чем он вам. Старушкам в транспорте место уступают не потому, что они «больше нужны», а потому, что есть такие вещи, как этика и уважение к людям. Жаль, что в нашем обществе украсть чужое время - пока не столь же неприлично, как украсть чужие деньги.

Рекомендую при планировании встреч пользоваться следующим контрольным списком:

— *Схема проезда* — распечатайте с сайта вашего контрагента, если там нет — возьмите с электронной карты города или сфотографируйте с бумажной карты (нужны же для чего-то фотоаппараты в мобильных телефонах!)

— *Расчет времени на дорогу* с учетом резервов (пробки и т.п.). Желательно эту информацию сохранять в письменном виде для возможного последующего использования вами или вашими коллегами.

— *Вопросы контрагенту:* все мыслимые телефоны (его рабочие и мобильные, общий офисный, секретаря, заместителя и т.п.); есть ли контрольно-пропускной режим; как найти здание (если адрес сложный) и офис внутри здания.

Когда я еще не пользовался смартфоном, к каждой встрече заводилась цветная бумажка, содержавшая: название компании, контакты, схему проезда, прикидки по времени на дорогу. После поездки вносились уточнения во время дороги, в организационные подробности («такси удобнее заказывать к торговому комплексу «Алые паруса», его издалека хорошо видно»). Все бумажки складывались в специальный конверт и при повторных поездках к этому клиенту извлекались и весьма облегчали жизнь. Когда проект завершался, бумажка подшивалась в папку документов по проекту. Сейчас функцию этих бумажек выполняют соответствующие задачи в смартфоне, синхронизируемые с Outlook.

## Четвертый шаг создания личной ТМ-системы

Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное.

Краткие рекомендации:

— Выделяйте 10 минут вечером или утром на создание полной обзорной картины задач на день.

— При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, стикеры.

— Заведите «стратегическую картонку» — закладку с ключевыми долгосрочными целями.

— В плане дня разделяйте «жесткие», «гибкие» и «бюд-жетируемые» задачи.

— Делайте список «гибких» задач результато-ориенти-рованным.

— Выделяйте 2—3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них.

— При планировании «жестких» встреч закладывайте резервы.

— Согласовывайте с вашими партнерами нормы пунктуальности.

— Запасайтесь избыточной информацией, поскольку все пойдет не по плану.

# 5. Планирование: как укладываться в сроки

*Конечно, удобно наклеивать на монитор стикеры —*
*напоминалки о том, что нужно сделать срочно.*
*Неудобно, что клей слабый,*
*через полгода они отваливаются.*

При слове «планирование» русский человек инстинктивно поеживается. В подкорке и костном мозге у нас сидят советские «План — это закон», «К 7 Ноября — любой ценой!» и т.д. Еще планированию мешает «широкая русская душа», творческие порывы которой не так просто организовать. Мешает и «российское бездорожье и разгильдяйство», когда не выполняются обязательства, поезда не приходят вовремя, люди не перезванивают, когда обещали, и т.д.

Тем не менее в сроки укладываться как-то нужно. Выполнять взятые на себя обязательства, не опаздывать на встречи, перезванивать именно тогда, когда обещал, — совершенно естественные «правила личной гигиены» для любого современного человека. Никому из нас не нужно объяснять, зачем ежедневно чистить зубы и принимать душ. То же самое касается и аккуратности в области времени.

Есть и хорошие новости. При слове «планирование» наш мозг неосознанно добавляет «жесткое и детальное», а это не так. Есть много различных видов планирования, в том числе очень гибких. Важно выбрать тот метод, который оптимально подходит именно для ваших личностных особенностей и специфики вашей работы.

## «Кайрос» - основа гибкого планирования

Выполнение многих задач не так просто запланировать. Например:

— «Если встречу гендиректора — решить вопрос с рекламациями».

— «Поеду домой — не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза».

— «Когда буду в банке, заплатить заодно за домашний Интернет».

— «Если позвонит Петров из «Альфы» — обсудить идею второго проекта».

Под каким часом записать эти задачи в ежедневнике, на какое время установить выпадающую напоминалку в Outlook или мобильном телефоне? Ведь напоминалка обязательно выскочит *не* во время звонка Петрова, а задача про автосервис будет много раз вычеркиваться в прошлых днях бумажного ежедневника и переноситься на следующие дни. Проще говоря, как справляться с задачами, исполнение которых трудно запланировать заранее на точно определенный момент времени?

У древних греков было два разных слова для обозначения времени. *«Хронос»* — линейное, астрономическое, измеримое время, привычное нам время ежедневников и органайзеров. И *«кайрос»* — удобный момент, удобные обстоятельства для совершения какого-либо дела.

Многие задачи практически невозможно привязать к жесткому времени исполнения. Возможность их выполнить связана с наличием нужного «кайроса», контекста, совокупности благоприятных обстоятельств. Вспомните свой рабочий день — сколько задач у вас привязано к жесткому «хроносу», а сколько — к гибкому «кайросу»?

Обычное жесткое планирование в ежедневнике или электронном календаре к управлению «каиросовыми» задачами не приспособлено. Мы не можем записать «кайросовую» задачу под четким временем в ежедневнике или поставить электронную напоминалку, т.к. не знаем точно, когда по коридору пройдет гендиректор или когда мы будем проезжать мимо автосервиса.

Типичные контексты («кайросы»):

— *Место:* «в банке», «в автосервисе», «в Тверском филиале».

— *Человек или группа людей:* «вопросы к шефу», «при разговоре с Берлагой из «Геркулеса», «на заседании правления».

— *Обстоятельства внутренние:* «когда хочется / не хочется работать», «во время прилива вдохновения».

— *Обстоятельства внешние:* «когда шеф будет в хорошем настроении», «когда наконец примут закон о...».

Это лишь некоторые примеры наиболее часто встречающихся «кайросов». Важно выявить именно те «кайросы», которые актуальны для вашей работы, и научиться их эффективно использовать.

Новосибирская компания, занимающаяся отделкой помещений и евроремонтом. «У нас недавно случился «кайрос» - в-одном из пригородов наводнение, все отсырело, многим нужно сделать ремонт. Мы быстро сориентировались и послали торговых представителей...» - «Да, действительно, типичный пример «кайроса». «Глеб Алексеевич, скажите, а можно ли «кайросы» как-то создавать, организовывать?»

В рамках Уголовного кодекса, конечно, можно. Ну и, как минимум, можно прогнозировать - связаться с какой-нибудь службой, прогнозирующей наводнения, и узнавать о возможном «кайросе» заранее.

## Планирование «кайросовых» задач в ежедневнике

Систему контекстного планирования можно наладить в любом обычном ежедневнике. Для этого нужно сделать следующее:

— Выявить актуальные для вас контексты (как правило, достаточно 5—7).

— Создать разделы в ежедневнике или категории в Outlook, соответствующие этим контекстам.

— При приближении какого-либо контекста («кайроса») достаточно заглянуть в соответствующий раздел органайзера и освежить в памяти нужные дела.

Например:

— *Выходя из кабинета, заглянули в раздел «Офис» (или «Коллеги»).* Увидели задачу: «Если встречу гендиректора — решить вопрос с рекламациями».

— *Выезжая из офиса, заглянули в раздел «Места».* Увидели задачи: «Поеду домой — не забыть заехать в автосервис, проверить тормоза»; «Когда буду в банке, заплатить заодно за домашний Интернет».

— *При звонке клиента, обсуждая текущие дела, заглянули в раздел «Клиенты».* Решили задачу: «Если позвонит Петров из «Альфы» — обсудить идею второго проекта».

Аналогично вы можете поступить с любыми другими «кайросами», характерными именно для вашей работы, — будут ли это «Филиал», «Командировка», «Головной офис», «Проект X» и т.д. Причем просмотр нужного раздела в подходящий момент скоро войдет в привычку.

Другой способ управления «кайросовыми» задачами в ежедневнике — записывать их на стикеры и прикреплять

на те дни, в которые вы предполагаете наступление «кай-роса». Если «кайрос» отложится — задачу можно будет легко перебросить на другой день. Таким образом, в вашем ежедневнике исчезнет шлейф вычеркиваемых и переписываемых задач, переходящих со дня на день из-за отсутствия «кайроса».

В Outlook и Lotus Notes контекстное планирование удобно наладить с помощью категорий задач. Каждой создаваемой задаче присваивается одна или несколько «кайросовых» категорий; причем, что ценно, задача может быть видна одновременно из нескольких категорий. Например, задачу «Дать Иванову указания по отчету к проекту X» можно отнести и в категорию «Подчиненные», и «Отчетность», и «Проекты». Таким образом, мы увидим эту задачу и перед планеркой, открыв категорию «Подчиненные», и перед разговором с руководителем, открыв категорию «Отчетность», и при планировании работ по проекту X, открыв категорию «Проекты». В такой возможности видеть одну и ту же задачу из разных категорий — одно из главных преимуществ электронного планирования перед бумажным.

Два любопытных примера контекстного планирования.

Первый пример. Про Александра Сергеевича Пушкина рассказывают, что, читая разгромную рецензию на какое-нибудь из своих произведений, он выписывал имя автора и название рецензии на бумажку, которую клал в специальную хрустальную вазу. Когда наступал «кайрос» «ехидное настроение», Пушкин доставал из вазы одну из таких бумажек и писал на автора рецензии эпиграмму.

Второй пример. У одного моего клиента была похожая система использования «внутреннего кайроса». В Outlook у него была заведена категория «Когда не хочется работать». В ней лежали делегированные задачи без жесткого срока исполнения. Когда директору самому работать не хотелось, он открывал эту категорию и звонил исполнителям задач, напоминая им о том, что «шеф никогда ничего не забывает».

## Доски для контекстного планирования

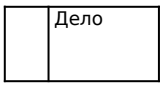
Планирование среднесрочных задач можно организовать не только в ежедневнике, но и наглядно — на большом листе ватмана или белой магнитной доске. Такое планирование особенно удобно в командной работе. Чаще всего при этом встречается структурирование задач по таким «кайросам», как люди и/или проекты. Доска планирования выглядит примерно следующим образом:

**Доска планирования: люди и проекты**

| Иванов | Петров | Сидоров |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Проект А | Г Задача 1I | Задача 25 | Нужно! |

Проект Б



Проект В

^

III

Петров и Сидоров согласовывают!

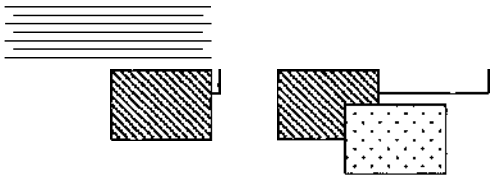
Поясню устройство доски на примере одного из топ-менеджеров Ломоносовского фарфорового завода. Столбцы — менеджеры подразделения. Строки — проекты (продуктовые серии). На пересечении столбца и строки помещаются стикеры с задачами менеджера по соответствующему проекту. Разными цветами стикеров обозначается приоритетность и другие параметры задач. При планировании работы по проекту топ-менеджер просматривает соответствующую строку и видит все задачи по проекту. При контакте с одним из подчиненных топ-менеджер просматривает соответствующий столбец и видит все задачи, за которые отвечает подчиненный. Таким образом, задачи одновременно планируются по «кайросам» «Люди» и «Проекты».

Еще один пример «кайросовой» доски планирования — опыт одной некоммерческой организации, осуществляющей образовательные проекты и много работающей с госорганами. Ее сотрудники в ходе ТМ-тренинга поняли, что одним из ключевых для них «каиросов» являются места, поскольку получение и отправка многих документов могли делаться только лично.

Сотрудники разграфили белую доску по основным учреждениям и договорились — каждый, кто едет куда-то с вопросом, требующим личного присутствия, прикрепляет стикер, сигнализирующий об этом. Те, у кого есть мелкие поручения («Отдать папку в 5-й кабинет под роспись», «Узнать в 20-м кабинете, готова ли наша лицензия» и т.д.), прикрепляют свои стикеры. Тот, кто едет в министерство, перед отъездом обходит их и собирает поручения.

| Министерство 1 | Министерство 2 | Комитет |
| --- | --- | --- |

| | | |
|---|---|---|
| 12.03 в 13.00 в 30-й кабинет | 05.03 в 17.00 буду у Петрова | |



По оценке участников на следующем семинаре, проведенном через месяц, благодаря такой «кайросовой взаимовыручке» на поездки стало тратиться примерно вдвое меньше времени.

Важно учесть: доски планирования — не обязательно инструмент для организации командной работы. Обычный

участок стены перед рабочим столом, на который прикрепляются стикеры или пробковая доска над вашим рабочим местом, — это тоже «доска планирования». И ее точно так же, как в приведенных примерах, можно структурировать по тем или иным удобным для вас контекстам.

## Техника планирования «День - Неделя»

Мы уже умеем гибко планировать «кайросовые» задачи. Но у многих задач есть более или менее жесткий срок исполнения. Для того чтобы держать все эти задачи под контролем, нужны всего три основных раздела в вашей системе планирования:

1. ДЕНЬ: задачи на сегодня — план дня в ежедневнике.
2. НЕДЕЛЯ: среднесрочные задачи — выполнение которых прогнозируется в ближайшие неделю-месяц.
3. ГОД: долгосрочные задачи — все прочие.

Когда мы задумываемся о среднесрочном планировании, первое, что обычно приходит в голову, — понятия «план на неделю», «план на месяц», «план на год». Такое жесткое планирование вряд ли вам понадобится. В личной работе план на неделю рухнет в первый же день, план на месяц — в первые три дня. *Нужен не жесткий план на период, а жесткие правила перемещения задач между разделами.* А именно:

— Вечером, при планировании следующего дня, просматривается раздел «НЕДЕЛЯ». Все «дозревшее до выполнения», наиболее актуальное, переносится в раздел «ДЕНЬ».

— Раз в неделю, при планировании следующей недели, просматривается раздел «ГОД». Все наиболее актуальное переносится в раздел «НЕДЕЛЯ».

Как правило, при этом не нужны разделы «месяц», «квартал» и т.д. Все задачи этих горизонтов планирования уже находятся в разделе «ГОД» и при его еженедельном просмотре будут при необходимости передвигаться в раздел «НЕДЕЛЯ».

Такая система позволяет:

— С одной стороны, не загонять себя в рамки жесткого плана, не пытаться прописывать будущее слишком детально, составляя планы на неделю / месяц.

— С другой стороны, не отдавать все «на волю волн», гарантировать себе, что *нужная задача вспомнится в нужное время,* за счет регулярного просмотра разделов «НЕДЕЛЯ» и «ГОД».

Схематично эту идеологию гибкого планирования можно выразить так:

В разделе «НЕДЕЛЯ» могут находиться следующие инструменты планирования:

— Список задач на ближайшие несколько недель на отдельной странице ежедневника.

— Список задач или приклеенные стикеры в специальном разделе ежедневника. При ежедневном просмотре раздела стикеры с «дозревшими» задачами удобно переносить в наступающий день в ежедневнике.

— Обзорный график регулярных задач (см. стр. 34).

— Доска планирования с задачами на ближайшие несколько недель.

— В планнинге (разворот — неделя, а не день, как в ежедневнике) — список «гибких» задач на неделю рядом с «жесткой» сеткой времени либо закладка с «гибкими» задачами.

— «Долгосрочный» раздел обычно более прост. В крайнем случае это «стратегическая картонка» (см. стр. 62), т.е. просто закладка со списком ключевых целей на ближайшие полгода-год. Кроме того, «долгосрочный» раздел может содержать:

— План ключевых мероприятий на год (выставки, конференции, сдача квартальных и годовых отчетов).

— Информацию по критическим срокам ключевых проектов — дата запуска пилотной версии корпоративной информационной системы, сроки перехода на новые стандарты отчетности и т.п.

— Список небольших задач с далеким сроком исполнения («в конце января уточнить у Иванова...»), если эти задачи не попали в контекстные разделы ежедневника.

— График дней рождения, памятных дат и т.п.

## Принцип «День - Неделя» на доске планирования

Как сделать сроки исполнения задач максимально наглядными для всех сотрудников? Обычно для этого пытаются использовать доску планирования с жестким календарным графиком года, на котором с помощью разноцветных магнитиков можно отмечать различные события и мероприятия. Я видел такую доску во многих российских компаниях - к сожалению, ни разу не видел, чтобы она активно использовалась. Причина, полагаю, в следующем: любое изменение

планов - и магнитики придется перемещать туда-сюда, что крайне неудобно. Жесткий план не выдерживает столкновения с непредсказуемостью российских обстоятельств.

Более гибкий подход даст доска планирования по принципу «День-Неделя», описанному в предыдущей главе. Выглядеть она может следующим образом:

**Доска планирования по принципу «День-Неделя»**

Иванов | Петров | Сидоров

| День | Ив. на сегодня | | П. на сегодня | Сна сегодня |
| --- | --- | --- | --- | --- |

Неделя | | Втеч. недели | | **III**

| | | |
|---|---|---|
| Месяц (Год) | **III** | Для П. и С, сделать к концу месяца |

Столбцы на доске — сотрудники; строки — горизонты планирования. Например, на пересечении строки «День» и столбца «Иванов» находятся стикеры с задачами этого сотрудника на сегодня. Вечером, при планировании следующего дня, сотрудник либо его руководитель просмотрит стикеры из пересечения столбца «Иванов» и строки «Неделя» и какие-то из них перенесет в раздел «День». Точно так же раз в неделю будет просмотрен раздел «Год / Месяц».

Рассказывает Гульмира Тулешова, начальник Управления мотивации Департамента по работе с персоналом Национального банка Казахстана. «После тренинга по тайм-менеджменту мы оформили доску планирования, с помощью которой каждый сотрудник подразделения ежедневно планирует свою работу на день, неделю и месяц, приклеивая заполненные стикеры в нужные графы. В дополнение к этому я подготовила себе «стратегическую картонку» с приоритетными задачами подразделения на год. Эта картонка тоже на виду, и каждый работник может в нее заглядывать.

В графе каждого сотрудника прикреплен конверт результатов, в который мы с чувством исполненного долга и облегчения складываем наши стикеры задач с указанием намеченных сроков и сроков фактического выполнения. Этот конверт играет важную роль при ежемесячном выборе самого эффективного сотрудника подразделения. Этот сотрудник, по согласованию с руководством, награждается одним днем отгула».

## Планирование задач со сложной структурой

Принципа «День — Неделя» вполне достаточно для того, чтобы вовремя вспомнить о приближающейся задаче. Сейчас, читатель, более «продвинутый уровень»: что делать, если эту задачу недостаточно из раздела «ГОД» просто вписать в какой-то день ежедневника? Если задача имеет достаточно сложную внутреннюю структуру, в ней много подзадач, за нее отвечают несколько человек?

Представьте: в понедельник, планируя наступающую неделю, вы просматриваете раздел «ГОД» и видите задачу, полгода назад поставленную руководителем. Например, «Ближе к началу сезона провести семинар для наших дилеров».

Благодаря тому, что раздел «ГОД» просматривается раз в неделю (см. две предыдущие главы), вы задумались о семинаре для дилеров заблаговременно. Первым делом вы переносите эту задачу в раздел «НЕДЕЛЯ», который просматривается раз в день.

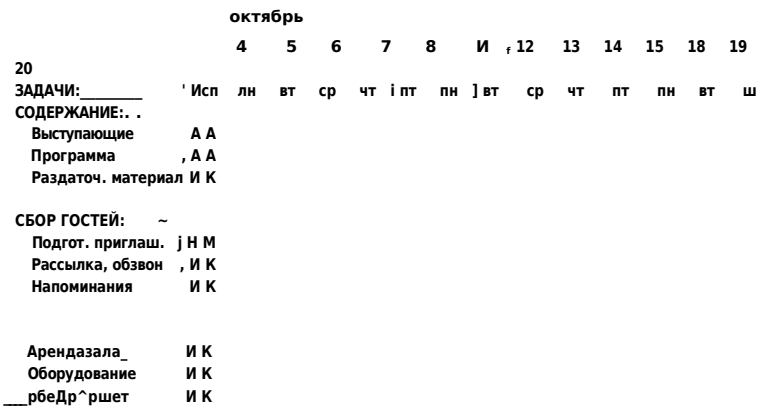
Во-вторых — эту крупную задачу необходимо разбить на подзадачи и привязать их к времени, чтобы гарантировать, что семинар для дилеров будет проведен в нужный срок и с нужным качеством.

При работе с такими сложными задачами существует некий порочный круг:

— *Этап первый:* работа над задачей ведется «как придется», все хранится в голове, что-то — в ежедневнике. В последние два-три дня перед событием устраивается всеобщий аврал, вопросы решаются в пожарном режиме, что-то обязательно не успеваем.

— *Этап второй:* пытаемся распланировать работу над крупной задачей, зная только методы жесткого планирования. Естественно, планы не выполняются. Возвращаемся к Этапу первому.

Чтобы разорвать порочный круг, нужно работу над задачей планировать гибко. Это можно сделать с помощью двухмерного обзорного графика. В левой колонке задача разбита на несколько ключевых направлений-подзадач, в каждом из которых намечены конкретные дела. Вторая колонка — исполнитель. Даже если у вас нет подчиненных, в этой колонке могут значиться внешние поставщики, коллеги, с которыми вы договорились о координации усилий и т.п. Второе измерение на этом графике — время (сверху календарные даты, ниже — дни недели).




Как видите, вся задача разделена на три основных блока (направления, подзадачи): содержательная сторона мероприятия, сбор гостей и подготовка помещения. Привязка подзадач к срокам их исполнения осуществляется с помощью горизонтальных полосок вдоль оси времени.

Например, планирование содержательной части в этом примере обусловлено подготовкой раздаточных материалов:

их необходимо отдать в печать не позже, чем за 4 дня до мероприятия (три дня на печать, день — резерв), т.е. 14 октября. Соответственно, на разработку программы и подбор выступающих у нас около полутора недель, крайний срок — 13 октября.

Основная часть сбора гостей (подготовка пригласительных писем и обзвон потенциальных участников) ограничена моментом, когда нам нужно окончательно определиться с помещением (например, за неделю до события). Заказ питания мы запланировали сделать после второго обзвона участников, когда мы будем более точно знать их количество.

Все предельно просто, составление такого обзорного графика для любой крупной задачи займет 5—10 минут. При этом график достаточно гибок, мы не пытаемся жестко расписывать так называемые планы на неделю: «7, 8 и 11 ноября Ирине Константиновой с 12.00 до 16.00 заниматься обзвоном потенциальных участников». Если будут какие-то изменения обстоятельств (а они обязательно будут!), на «перекройку» нашего плана потребуется, опять же, не более 5—10 минут.

Обратите внимание: при всей своей простоте график дает достаточно четкий обзор привязки задач к срокам и *взаимосвязей* задач между собой. А ведь именно эти взаимосвязи приводят к срыву сроков: что-то задержалось на день, зависящее от этой задачи — уже на два дня, и так далее. В результате план посыпался, как домино, и на вопрос шефа «ну когда же??!» следуют всякие «наверно» и «примерно».

Заглядывая в этот обзорный график всего раз в день, вы гарантируете себе управляемость работы над крупной задачей и возможность уложиться в сроки. Заводите такой график на любую крупную задачу со сложной структурой, храните его в разделе «НЕДЕЛЯ» (который, как мы помним, просматривается каждый день), и вы приятно удивитесь тому, насколько меньше стало в вашей работе «пожаров» и «авралов».

## Контроль рутинных среднесрочных дел

Когда рутины много — она замусоривает нашу голову и нашу работу. В ежедневнике изо дня в день переписывается какое-нибудь «оплатить квитанцию за междугородный телефон». Информация из визиток так и остается не перенесенной в контакты Outlook. Денежное дерево, не политое вовремя, тихо умирает, предвещая плачевные последствия для ваших личных финансов. В общем — забываются многие дела, за которыми необходимо следить и которые, казалось бы, самоочевидны, но именно поэтому забываются.

Если у вас много рутинных регулярных задач, рекомендую применить для контроля над ними уже знакомый нам по предыдущей главе принцип двухмерного обзора. Таблица регулярных рутинных задач может выглядеть примерно так:

| | 01.09 | 08.09 | 15.09 |
|---|---|---|---|
| Расчистка рабочего стола | V | - | V |
| Создание резервных копий информации | V | V | - |
| Оплата домашнего телефона (раз в мес.) | V | _ | |

В таблице в левой колонке вы видите примеры достаточно часто встречающихся регулярных задач. Далее слева направо — колонки по календарным неделям (неделя, начинающаяся с 1 сентября, с 8 сентября и т.д). Выполнение задачи отмечается галочкой в соответствующей колонке; невыполнение — прочерком.

Обратите внимание: это не таблица жесткого планирования. Нам не принципиально, в какой именно момент времени полить цветок или расчистить рабочий стол. Важно, чтобы это делалось примерно раз в неделю.

Если на этой неделе дело пропущено (например, в неделю, начинающуюся 8 сентября, мы так и не нашли время на то, чтобы разобрать рабочий стол), ничего страшного в

этом нет. Просто ставится прочерк. Если прочерки начнут накапливаться, это сразу дает нам сигнал: регулярная задача не выполнялась уже достаточно долго, пора ею заняться. Примеры такого рода регулярных задач:

— *Создание резервных копий информации.* Важные электронные документы нужно регулярно сохранять на дискету, CD или «флэшку», чтобы в случае вирусной атаки или другой технической катастрофы их восстановить. Информацию с визитных карточек желательно переносить в единую базу контактов (в Outlook, Lotus и т.п.). Значимые бумажные документы стоит отксерокопировать и хранить копию отдельно, на случай потери, аварии в офисе и т.д.

— *Расчистка рабочего стола.* Не уверен, что можно постоянно поддерживать на рабочем столе идеальный порядок, как советуют классические руководства по тайм-менеджменту. Но расчищать его регулярно (раз в день — основное рабочее пространство, раз в неделю — стол целиком) вполне возможно и необходимо. Точно так же нужно в компьютере регулярно расчищать папки «Рабочий стол» и «Мои документы».

— *Различные регулярные обязанности* — оплата счетов, сдача отчетов, отправка документов в архив и т.п.

Хранить график еженедельных «рутинных» задач нужно в разделе «НЕДЕЛЯ» вашего ежедневника. Тогда вы увидите его как минимум раз в день, и соответствующие задачи не останутся без вашего внимания.

Не знаю, насколько правдива эта история. Руководитель случайно услышал, как его секретарь по телефону жалуется подруге на жизнь: «Собираюсь увольняться... Зарплата и прочее - все устраивает, но шеф такой сухарь, не похвалит никогда, я так не могу работать...»

Руководитель, будучи человеком структурным и системным, вписал в график ежедневных рутинных задач - «Похвалить секретаршу». И каждый день отмечал галочкой выполнение. В результате получил высокомотивированного и преданного сотрудника.

## Определение бюджета времени на задачу

Высший пилотаж среднесрочного планирования — точно определять еженедельный бюджет времени на крупную задачу, чтобы гарантированно уложиться в сроки. Например: вам нужно написать большую статью, книгу, диссертацию, положение о подразделении, бизнес-план развития региона... Сколько времени нужно еженедельно или ежедневно выделять на задачу, чтобы не превратить ее из важной, но не срочной в горящую и авральную?

Вспомним простой подход, многим хорошо известный по подготовке к экзаменам. Примерно так: «На подготовку у меня есть 10 дней, нужно подготовить 40 билетов. На каждый билет нужно потратить минимум час. Таким образом, каждый день мне нужно выделять на подготовку 4 часа».

Алгоритм следующий:

— Определили общий объем работы в любом измерителе (40 билетов).

— Определили производительность труда (1 билет в час).

— Через производительность труда связали сроки и бюджет времени (нужно выделять 4 часа в день).

Аналогично вы можете поступить с любой крупной задачей, например: «Мне нужно подготовить документацию по 20 товарным позициям за 10 дней. На работу с одной товарной позицией уходит около часа. Значит, в день нужно выделять на эту работу 2 часа».

Таким образом, вместо абстрактного «к середине сентября» у вас появляется очень конкретное «нужно выделять 2 часа в день» или «8 часов в неделю». Это гораздо сильнее

мотивирует и при этом дает возможность четко отслеживать, укладываетесь вы в плановые сроки или нет.

Связку сроков и бюджета времени можно автоматизировать. Расскажу эту технику на примере книги, которую вы держите в руках.

Пройдем еще раз три шага алгоритма:

*1. Определите общий объем задачи в каком-либо измерителе* — страницы, главки, пункты... Для книг и статей удобно применять количество знаков. Эта величина наверняка сначала будет приблизительной — ничего страшного, будете корректировать ее по ходу дела.

*2. Определите производительность труда.* Для этого фиксируйте длительность и результативность каждой рабочей сессии. Рекомендую это делать в Excel либо в Outlook с последующим экспортом в Excel. Например, вот выдержка из моего реального хронометража проекта «П-книга» (т.е. «популярная книга», в отличие от первой книги, написанной в более строгом жанре):

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| П-книга: «хронос» и «кайрос» | СПб: кафе | 5900 | 23.03.2005 15.45 | 1.15 |
| П-книга: «жесткие» встречи | Ниж. Новг: поезд | 7900 | 23.03.2005 19.00 | 1.30 |
| П-книга: «гибкие» и «бюджетируемые» задачи | самолет | 6400 | 28.03.2005 20.00 | 1.00 |
| П-книга: как планировать в ежедневнике | Ижевск, муз. | 4200 | 29.03.2005 23.00 | 1.00 |
| П-книга: планирование: кейс | Ижевск, обед | 4300 | 30.03.2005 14.30 | 0.30 |
| П-книга: планирование: кейс | самолет | 3700 | 31.03.2005 8.15 | 1.00 |

В первой колонке — краткое обозначение части работы (в данном случае — главы). Далее — поля «Место», количество знаков, время начала задачи, длительность. Данные экспортированы из Outlook, поэтому не пугайтесь сложности цифр: они формируются автоматически при экспорте

в Excel, я лишь фиксирую в календаре продолжительность работы над задачей.

— *С помощью производительности труда свяжите сроки с еженедельным бюджетом времени.* Например, вот реальная выдержка из excel-файла книги на момент написания этой главы:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **400 000** | **необходимый объем (в знаках)** | | |
| 118500 | выполненный объем | сделанный объем - в %: | 30 |
| 281500 | оставшийся объем | | |
| 20 | затрачено часов | знаков в час: | 4122 |
| 68 | осталось часов | | |
| 9 | осталось недель - работы | **бюджет часов в неделю:** | |
| 8 | | | |
| 8.5 | осталось недель - до конца июли | | |

Полужирным выделены два показателя, вводимые вручную: прогнозируемый объем работы и бюджет времени, который я предполагаю выделять на нее в неделю. Все остальное автоматически вычисляется в Excel. «Выполненный объем» и затраченное количество часов вычисляются суммированием показателей предыдущей таблицы. Делением одного на другое получается производительность труда — 4122 знака в час. На основе этого показателя вычисляются ключевые параметры для прогнозирования (выделены заливкой):

— Осталось часов (при нынешней производительности труда).

— Осталось недель работы (при заданном нами бюджете часов в неделю).

— Осталось недель до календарного срока завершения проекта (вычисляется с помощью автоматических операций с сегодняшней датой и введенной в особом поле плановой датой завершения проекта).

Такая таблица дает возможность легко отслеживать «прогресс» в работе над задачей и, самое главное, — прогнозировать сроки ее завершения. Очень важная функция: можно «играть» показателем «бюджет часов в неделю». Например: к какому месяцу работа завершится, если тратить на нее в неделю столько времени, сколько трачу сейчас? А если добавить в неделю пару часов за счет снижения приоритетности других работ? И т.д.

Благодаря этой таблице мы получаем крайне важную вещь: автоматическую связь *сроки исполнения задачи* и *бюджета времени,* выделяемого на эту задачу в неделю. Одно дело — в Outlook создавать на видном месте задачу «Популярная книга: закончить рукопись к концу июля», и совсем другое — создавать задачу «Популярная книга: выделять 8 часов в неделю». Вторая запись гораздо более жесткая, обязывающая и мотивирующая.

У этой техники есть ограничения. Если задача достаточно неоднородна (например, некоторые разделы бизнес-плана значительно более трудоемки, чем остальные), методику придется применять к ее разнородным частям по отдельности.

Практика показывает, что творческий характер работы совершенно не препятствует прогнозированию и планированию. Да, сегодня я могу за час написать две страницы, а завтра — семь. Но как только количество записей переваливает за 10—15 — показатель «средняя производительность труда» становится достаточно точным. Соответственно, становится весьма точным прогноз сроков завершения задачи.

Будете ли вы использовать более формализованный и сложный способ либо более простой — дело вкуса и удобства. Важно, что в обоих случаях вы приобретаете репутацию пунктуального и надежного человека. Такого человека, который даже крупную интеллектоемкую творческую работу способен выполнять в плановые сроки.

## Пятый шаг создания личной ТМ-системы

Настройте личную систему планирования рабочего дня с использованием «жестких» и «гибких» задач, чтобы планировать реалистично и всегда успевать выполнять главное. Краткие рекомендации:

— Выделяйте 10 минут вечером или утром на создание полной обзорной картины задач на день.

— При планировании в ежедневнике используйте разные цвета, закладки, стикеры.

— Заведите «стратегическую картонку» — закладку с ключевыми долгосрочными целями.

— В плане дня разделяйте «жесткие», «гибкие» и «бюд-жетируемые» задачи.

— Делайте список «гибких» задач результато-ориенти-рованным.

— Выделяйте 2—3 приоритетные задачи в списке и начинайте работу с них.

— При планировании «жестких» встреч закладывайте резервы.

— Согласовывайте с вашими партнерами нормы пунктуальности.

— Запасайтесь избыточной информацией, поскольку все пойдет не по плану.

# 6. Приоритеты: как отсеять лишнее и найти время на главное

*Всем известно, что жизнь состоит из черных и белых полос.*
*Они постоянно меняются. И все надеются, что за черной всегда*
*придет белая полоса. Но вот никто не догадывается, что можно*
*идти всю жизнь и вдоль какой-то одной полосы.*
*Главное, правильно выбрать ее цвет.*

Если бы меня попросили передать всю суть этой книги одной строчкой, я бы сказал так: *«Тратьте ваше невосполнимое время на Главное».*

К сожалению, в наших школах и вузах практически не учат расстановке приоритетов, не учат определять для себя, что — главное, а что — не очень. Есть обязательная программа, из которой, как считается, необходимо усвоить «все». Что из этого «всего» вам нужно, что *очень* нужно, а что — так себе или вообще не нужно, — об этом обычно никто не задумывается.

В нашей жизни, к счастью или к сожалению, такой «обязательной программы» нет. Хочется многого: и успехов в работе, и счастья в личной жизни, и сходить в ресторан с друзьями, и почитать любимую книгу... Но «все-все-все» — не успеешь, приходится выбирать. Вся наша жизнь — непрерывный выбор. И лучше, если этот выбор будет делаться осознанно, а не «как придется».

## Стратегии отказа

Первое, с чего начинается расстановка приоритетов, — расчистка вашей жизни от навязанных дел. На уровне конкретного дня это в частности означает — умение говорить «нет» делам, которые не соответствуют вашим целям, ценностям или принципам.

Во многих западных книжках по тайм-менеджменту затрагивается эта тема, но в России, как обычно, есть «своя специфика». Наше общество ближе к Востоку, чем к Западу. У нас ценятся личные, неформальные взаимоотношения. Любой отказ воспринимается как личная обида.

На тренингах мы разыгрываем сценки из жизни, например:

— Близкий родственник или знакомый просит помочь ему устроиться на работу в вашу компанию.

— Начальник просит встретить его родственников на вокзале.

— Подруга просит вечером посидеть с ее ребенком.

Условия жесткие: вам нужно отказать, по возможности не испортив отношения. Это не значит, конечно, что всегда в жизни в таких ситуациях нужно отказывать; но *если* в данной конкретной ситуации нужно отказать — как вы это сделаете?

Разыгрывая сценки, участники семинаров проявляют чудеса управленческой борьбы и изобретательности. При этом проявляется несколько основных стратегий отказа:

1. *"Военная хитрость".* «Иван Иванович, я рад бы встретить ваших родственников, но, к сожалению, машина сломалась (варианты: везу вечером ребенка в больницу; встречаюсь в ресторане с нашим любимым клиентом)». Или: «Видя вызов от клиента, который*любит поболтать, переадресую на сотрудника, который говорит, что я сейчас недоступен — на совещании, собрании совета директоров и т.п. Если у клиента какой-то важный вопрос, я ему через некоторое время перезваниваю».

Эта стратегия, на одном из тренингов названная «вранье с форс-мажором», опасна тем, что обману бывает свойствен-

но раскрываться, и отношения могут быть испорчены безнадежно.

2. *"Логическая аргументация".* «Я бы рад помочь твоему сыну устроиться к нам на работу, я его хорошо знаю, он толковый мальчик, но в нашей компании и на этой должности он не справится потому-то и потому-то».

Стратегия наиболее разумная и поэтому часто используемая. Проблема в том, что русский человек эмоционален, и на каждый аргумент находится либо эмоция, либо контраргумент. Диалог в сценке на тренинге приходится прерывать — спор между участниками может длиться бесконечно.

3. *"Отложить /замотать" ("дать надежду").* «Пусть твой брат пришлет резюме в отдел кадров, они рассмотрят». Часто выбираемая стратегия, она одна из самых простых — потратив минимум времени на разговор, вы и не испортили отношений, и не сказали явного «да». Проблема в том, что русский человек часто воспринимает *надежду* как *обещание,* и отношения в итоге могут быть испорчены еще хуже.

Когда я работал в банке помощником председателя правления, одна знакомая, директор благотворительного фонда, попросила: «Глеб, вы банкиры, у вас денег много, помогите нам провести такую-то конференцию». - «Я рад бы помочь, но банкир деньги на благотворительные проекты обычно не дает. Я даже не уверен, что смогу с ним затронуть этот вопрос. Так что попробую поговорить, но ничего не обещаю».

Через две недели: «Мне удалось поговорить с банкиром, как я и ожидал, денег он не дал». - «Как?? Ты же обещал! Мы уже в бюджет заложили...» Отношения серьезно испорчены.

Думаю, более разумно (и менее губительно для отношений) было бы сразу твердо отказать - «банкир денег не дает, и даже разговаривать с ним об этом не буду, не обижайтесь». Если выпадет случай - поговорить; если вдруг случится чудо и денег дадут - обрадовать просившего. Но ни в коем случае не давать тень надежды, в воображении человека быстро разросшуюся до твердого обещания.

*4. "Сделать желаемое непривлекательным".* «Мариночка,

душа моя, я с удовольствием посидела бы с твоим Васечкой, но я чихаю, и похоже, это не простуда, а грипп, как бы я его не заразила». «На работу к нам я тебе могу помочь устроиться, но зарплата будет очень невысокая...» Вариант, сочетающий «военную хитрость» и «логическую аргументацию» и имеющий все их недостатки.

5. *"Третий путь".* «Иван Петрович, на тренинг по тайм-

менеджменту в выходной я, к сожалению, не смогу прийти, но я понимаю важность этой темы для компании, поэтому попрошу Василия записать все на диктофон, прослушаю, проработаю литературу и обязательно буду применять». «В нашу компанию, к сожалению, твоей сестре не могу помочь устроиться, но помогу написать грамотно резюме и подскажу, в какие компании лучше его послать». Иногда это лучший выход, но не всегда он работает. Участница открытого семинара в Киеве, начальник отдела продаж, рассказала: «Подружки просятся ко мне на работу, я вижу, что объективно не подходят, не смогут работать в продажах. Пытаюсь предложить им третий путь, помочь найти подходящую для них работу. Но им лень что-то искать, втемяшилось им в голову «хотим работать у тебя», и никак их ни на что другое не переключить».

Итак, пять типовых путей отказа. Среди них' нет путей «правильных» и «неправильных», у каждой стратегии есть свои достоинства и недостатки. Обычно человек применяет максимум одну-две стратегии. Попробуйте расширить ваш арсенал и применить какую-либо из стратегий, которая раньше вами не применялась.

Пример разумного отказа, сочетающего несколько стратегий. Топ-менеджер днепропетровской компании «Днепротехсервис» (управляющая компания завода «Днепротяжмаш») на семинаре задала вопрос: «Моя мама часто звонит на работу совершенно не по делу, если не беру трубку - волнуется, названивает подчиненным. Много раз я пыталась ее убедить перезвонить попозже, если вопрос не срочный. Убедить ее никак не удается, а я ведь тоже не могу не взять трубку: мама пожилая, вдруг что-то серьезное случилось?» Совместными усилиями мы нашли несколько подходов:

— «Аварийный» мобильный телефон — только на крайний случай. Можно упаковать его в специальную коробочку (вспомните кнопки пожарного вызова, для нажатия которых нужно разбить стекло). На вызовы с городского телефона отвечаем только после завершения текущего дела, например, в ежечасном 5-минутном перерыве.

— Вызовы принимает подчиненный (кстати, нужно быть готовым к «нет» с его стороны!), если что-то действительно срочное — сообщает топ-менеджеру.

— Наконец, просто «жестко отучать» (формулировка самой задавшей вопрос). «Припугну, что если будет так часто меня дергать на работе, могу не ответить быстро, когда что-то действительно важное случится. Тем более это не просто запугивание, а и правда так».

Обратите внимание: мы не обсуждаем вариант «не отвечать на мамины звонки вообще». Мы говорим о том, как ввести этот процесс в разумное русло, защищая свое время и говоря «нет» где нужно, но не разрушая при этом взаимоотношения и обеспечивая возможность помочь близкому человеку в действительно критической ситуации.

## Искусство твердого «нет»

Продолжим разговор о том, как мы отказываем. Что интересно: на сотнях тренингов при разыгрывании сценок, описанных в предыдущей главе, *ни один участник ни разу не сказал твердое вежливое «нет» без объяснения причин.*

К сожалению, *просто отказ* у нас не в культуре, не в традиции. Считается необходимым аргументировать, оправдываться, хитрить. Возможность отказа без обоснования вообще не предполагается.

На мой взгляд, это наш недостаток, с которым нужно работать. У американцев есть хорошее слово — «privacy», личное пространство. Еще мне нравится их выражение «it's my life», «это моя жизнь» — в ответ на излишние расспросы или советы. Мне кажется, некоторое количество здорового индивидуализма в этом подходе нам не грех позаимствовать.

У нас в России, в силу ли нашей эмоциональности или общинного коллективизма, осознание *свободы личности,* в частности ее *права на отказ,* развито, на мой взгляд, слабо. Я не говорю о том, что необходимо отказаться от взаимопомощи и умения работать в коллективе. Но без права на отказ, без права личности на «privacy», мы очень много теряем. Без духа свободы, духа предпринимательства, который долгие десятилетия истреблялся в нашей стране, мы не можем быть конкурентоспособны на мировой арене.

Мы не можем сразу переделать страну, общество, компанию. Но хотя бы в круге нашего влияния, среди людей, с которыми мы можем обсуждать и *развивать* принципы наших взаимоотношений, стоит наращивать культуру твердого «нет». Естественно, будучи готовым и получать «нет» — без всяких эмоций и неудовольствий.

Хорошие руководители знают поговорку: «Опираться можно только на то, что сопротивляется». Я сравню людей, не умеющих отказывать, с пластилином. Мягко, комфортно,

но... можно провалиться. Опираться нельзя.

Если этот пластилин отвердить — может возникнуть некоторый дискомфорт. Твердо, неудобно. Но зато и «да» от твердого человека будет *твердым* «да». На него можно будет опереться.

Освоить искусство говорить «нет» — не означает стать человеком, от которого никогда не дождешься помощи, который теряет друзей и хороших знакомых. Иногда полезно и встретить родственников начальника, и помочь другу устроиться на работу. Но если этого по каким-то причинам не хочется делать — не бойтесь вежливо, но твердо отказывать. Подчеркивая при этом, что вы готовы помогать и идти навстречу и ваш отказ в данной конкретной ситуации не означает отказа «вообще по жизни».

Наша культура ведения дел эмоциональна, скорее тяготеет к Востоку, чем к Западу. Вспоминаю любопытный пример в книге Марио Пьюзо «Крестный отец» — Том Хаген, помощник Крестного отца, приезжает к Джонни Фонтейну и думает: «Молодец, сам в аэропорту встретил, не шофера прислал — уважает». Казалось бы, пустые затраты времени, но — уважение...

Такие эмоционально-личностные аспекты в бизнесе крайне важны, ведь бизнес — это *доверие.* Если есть доверие, многие вопросы решаются проще и эффективнее, чем с десятком юристов и толстым контрактом, который все равно можно обойти. Поэтому жесткий, чисто рациональный подход не только не всегда работает в нашей культуре — он просто не всегда оптимален. Однако же говорить эмоциональное «да» мы обычно умеем — нужно научиться и твердому, уверенному «нет».

Характерен случай на тренинге в «Вимм-Билль-Данне». Одна из участниц в обсуждении темы твердого «нет» говорит: «Вот сейчас только что мне пришло SMS от сестры, которая просит встретить ее из аэропорта. Едет она со своим другом, так что никаких проблем с безопасностью; деньги есть, так что и с такси никаких проблем. Но в который уже раз она просит меня ее встретить, а я не встречаю, и это постоянные обиды и конфликты».

Я задаю вопрос: «А вы пробовали просто поговорить с сестрой и попытаться объяснить, почему вы не хотите ее встречать? Что это вовсе не означает неуважения или нелюбви с вашей стороны?» -«Не пробовала! Действительно, мы не просто боимся говорить «нет», но вообще боимся поднимать в разговоре темы, связанные с отказом. Запишу себе «дело-лягушку» - сегодня вечером обязательно обсудить с сестрой этот вопрос!»

## Метод «здорового пофигизма»

Продолжаем расстановку приоритетов, выделение времени на *главное* — и необходимую для этого расчистку времени от лишнего, навязанного. Для этого стоит освоить искусство философского, спокойного отношения к любым делам. Это искусство мы и назовем «здоровым пофигизмом», некоторая доля которого полезна в любом деле.

Вспомните председателя колхоза из анекдота, который на вопрос коллег «Объясни, в чем секрет твоего успеха?», отвечал: «Секрет — в *методе трех гвоздей.* Видите, у меня над столом вбиты три гвоздя. Когда сверху приходит указивка, я ее вешаю на первый гвоздь. Через некоторое время приходит напоминалка, тогда я перевешиваю указивку на второй гвоздь, а напоминалку вешаю на первый. И только когда я снимаю указивку с третьего гвоздя, я начинаю ее выполнять. Но... большинство указивок даже до второго гвоздя не доходит».

У военных тот же метод выражен еще проще: «Помни принцип ПВО: подожди выполнять — отменят». Так что первый вопрос, который следует себе задавать, получив любую задачу: нужно ли это делать вообще?

Важность вопроса «Нужно ли это делать вообще?» иллюстрирует любопытный опыт. В клетку посадили обезьян, перед которыми на возвышении лежали бананы. Когда какая-то из обезьян тянулась к бананам, остальных обливали холодной водой. Обезьяны быстро это поняли и стали стаскивать назад любую обезьяну, которая тянулась к бананам.

Дальше в клетку стали подсаживать новых обезьян и отсаживать старых. Каждая новая обезьяна тянулась к бананам, ее тут же одергивали. Через некоторое время в клетке не осталось ни одной обезьяны, которая бы знала, что за посягательство на бананы обливают холодной водой. Но обезьяны продолжали оттаскивать друг друга от бананов!

Это и называется «корпоративной культурой», «регулярными обязательными задачами» и т.д. Проанализируйте ваш рабочий день на предмет выявления таких привычных и самоочевидных задач, какой для обезьян было оттаскивание их подруг от бананов.

После вопроса «Нужно ли это делать вообще?» стоит спросить себя: «Должен ли это выполнять именно я?»

Как бороться с людьми, перекидывающими на коллег свои задачи, — тема уже не тайм-менеджмента, а психологии и управленческой борьбы. Тайм-менеджмент может дать в этой борьбе важный инструмент: объективные цифры и факты. Зафиксируйте письменно выполняемые вами задачи и расходы времени. Предъявите эти записи руководителю, покажите, где вы выполняете не свои задачи и, самое главное, почему это вредно для работы подразделения. Помните: ваш личный комфорт руководителя мало интересует, важна полезность ваших предложений для достижения целей подразделения и личных целей руководителя.

Пример борьбы с перекидыванием задач на коллег. Проводим диагностику в банке, в отделе ценных бумаг. Один из сотрудников рассказывает: «Вот вы говорите - время. Реальный случай - позавчера мы полдня выносили несгораемый шкаф. Офис-менеджеры нас попросили, а нам неудобно отказать». Я попросил сотрудников оценить стоимость их времени (вклад отдела в прибыль банка, уровень профессиональной компетенции и т.п.). «И что же вы, профессионалы, чье время стоит достаточно дорого, полдня работали грузчиками?» Люди обиделись: «Как это грузчиками?» - «Ну а кем же еще вы работали, вынося этот шкаф?»

Чуть позже я выяснил, почему офис-менеджеры попросили менеджеров вынести шкаф - сэкономили две-три тысячи рублей на грузчиках. Добились экономии бюджета, их похвалят! А что банк потерял на этом сотни тысяч - осталось за кадром.

Менеджеры, осознав ситуацию, пришли к председателю правления, описали инцидент, показали в цифрах и фактах вред, который

был нанесен банку, и предложили: «Давайте мы напишем должностные инструкции, вы их скорректируете и подпишете, и мы сможем на них четко опираться в разговорах с другими подразделениями». Поскольку в банке давно шла речь о необходимости формализации обязанностей, это предложение было воспринято руководством более чем благосклонно.

(Примечание. Я не имею в виду и не говорю, что никогда не нужно помогать коллегам в вопросах, выходящих за рамки ваших служебных обязанностей.)

## «Покупка» времени

Следующий способ освобождения времени для главного, приоритетного — «купить» чье-то время. Ведь время можно не только «организовывать» и «экономить», но и «покупать».

Единственный способ это делать — делегирование задач, когда мы не тратим на выполнение задачи свое время, а «покупаем», в буквальном или переносном смысле, чужое. Делегирование мы будем понимать широко: не только как передачу задачи подчиненному, но и передачу ее «по горизонтали» коллегам, покупку внешней услуги и т.п.

При большом объеме задач, явно не соответствующих вашей компетенции и стоимости вашего времени, подумайте о покупке внешней услуги — секретаря, технического помощника и т.п. На расширение штатов руководство идет редко, а вот покупка разовой услуги не исключена. Естественно, если вы сумеете внятно обосновать полезность такой услуги для компании или для подразделения.

Простой пример «покупки» времени. Корпоративный тре'нинг в Киеве, перед тренингом участники, съехавшиеся из регионов, решают различные оргвопросы. «Ой, я забыл, что нужны оригиналы документов, привез ксерокопии... Придется второй раз в Киев приезжать, день потратить, а то и два». Зачем ехать лично, если любая служба курьерской доставки перешлет эти документы за 1-2 дня и стоить это будет $10-15 максимум?

Помните, что в задачи руководителя не входит облегчать вам жизнь и делать так, чтобы вы работали меньше. Но в его задачи входит делать так, чтобы ваша работа максимально задействовала ваши профессиональные и личные компетенции на пользу подразделения и компании. Покажите руководителю, сколько теряет подразделение или компания из-за того, что вы выполняете не относящиеся к вашим обязанностям задачи. Можно при этом отталкиваться от стоимости вашего времени исходя из зарплаты, от объема привлекаемых вами заказов, от количества времени, которое вы должны тратить на клиентов, и т.п.

Простой пример таких выкладок, исходя из зарплаты.

Корпоративный семинар для топ-менеджеров крупного образовательного учреждения. Реплика участника: «Действительно, вот живой пример - у нас брэнд-менеджер две недели занималась практически только тем, что вбивала анкеты в Excel. Брэнд-менеджер такого уровня стоит 1500 долларов в месяц, а девочка, умеющая переносить данные с бумаги в Excel, - 300 долларов. Вопрос - зачем мы в эти две недели переплатили 600 долларов плюс демотивировали хорошего специалиста неквалифицированной работой?»

Наконец, подумайте о делегировании домашних задач, то есть об услугах домработницы (и в перспективе, при росте ваших доходов, — няни и шофера). В советское время домработницы полагались академикам и генералам, но в наше время это достаточно недорогой сервис. В Москве, например, за $100—200 в месяц домработница будет приходить раз в неделю на полный день, выполнять всю работу по дому и (при необходимости) готовить еду. Нетрудно заметить, что за совсем небольшие деньги вы можете освободить 8х4 = 32 часа времени и огромное количество нервов.

## Делегирование задач

Если у вас, читатель, есть подчиненные, то грамотное делегирование задач — ключевой для вас способ «покупки» времени, освобождения вашего времени для приоритетных дел.

Мы не будем сейчас говорить о том, как мотивировать подчиненных, наделять полномочиями и ответственностью, распределять задачи между сотрудниками — все это общий менеджмент, и об этом написано множество книг. Зафиксирую ваше внимание только на месте делегирования в личном тайм-менеджменте.

Делегируя задачи, обязательно материализуйте их в вашей личной работе. Часто встречается следующая ситуация: задача отдается подчиненному полностью. Он ее должен выполнять, он же о ней должен вам напоминать. Рекомендую простой принцип: *отдавайте задачу, но не напоминание о ней.* Напоминание, в том или ином материальном виде, обязательно должно оставаться у вас на контроле. Вот несколько вариантов такой материализации:

1. Отправляйте задачи по электронной почте. Копии сохраняйте в папках «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный», просматриваемых с соответствующей частотой. При этом полезно освоить деся-типальцевую слепую печать, тогда излагать задачи письменно вам будет не труднее, чем устно. Если вы пользуетесь MS Outlook или Lotus Notes, процесс постановки и контроля задач можно сделать еще более удобным, чем при их постановке по электронной почте.

2. Попробуйте фиксировать сложные поручения на цифровой диктофон. Цифровой — потому что запись будет нетрудно отправить подчиненному по e-mail, чтобы перед выполнением задачи он мог прослушать

и освежить в памяти все подробности. А вы можете сохранить эту запись в регулярно просматриваемой папке «На контроль». Имя файла будет напоминать вам о данном подчиненному поручении. Сама звукозапись окажется полезной, если при сдаче работы подчиненным у вас с ним возникнут разногласия относительно того, что вы требовали при постановке задачи, а что — нет.

3. Если вы любите бумажные документы — можно использовать карточку поручения, прием еще из советского документооборота. Сделайте бланк со стандартными полями: Кто дал поручение, Кому, Когда, Срок исполнения, Содержание поручения. Карточка заполняется под копирку. Копии карточек остаются у руководителя и могут упорядочиваться по времени, исполнителям, проектам и т.п. Эту картотеку поручений можно регулярно просматривать и таким образом держать все делегированные задачи под контролем. При использовании Outlook для таких карточек можно настроить готовые формы, содержащие все необходимые вам поля для заполнения.

Все это — техники *материализации* напоминаний о задачах, которые вы кому-то делегировали. Вспомните: мы говорили о важности материализации задач в личной работе. Память человека — инструмент ненадежный, поэтому задачи обязательно должны воплощаться в каком-либо материальном носителе — бумаге, электронном документе, e-mail и т.п. Тем важнее принцип материализации в работе с подчиненными и коллегами, когда к ненадежности памяти добавляется возможность споров, конфликта интересов и т.п. Во всех этих случаях материализация задач окажет вам неоценимую услугу.

> Если есть возможность, материализуйте задачу не самостоятельно, попросите это сделать самого исполнителя. Рассказывает директор завода: «Еще с советских времен я применяю простой прием. Объясняю подчиненному его задачу, а потом прошу: «Теперь иди и напиши себе задание». Затем читаю и корректирую то, что он написал. Таким образом, «убиваю двух зайцев» - тратя минимум времени, ставлю задачу в письменной форме; и при этом - проверяю правильность понимания подчиненным полученной задачи».

И, наконец, делегировав задачу и материализовав напоминание о ней — осуществляйте активный контроль. Регулярно просматривайте ваши папки (электронные, бумажные) «Контроль ежедневный» и «Контроль еженедельный», и чем приоритетнее задача — тем чаще напоминайте о ней исполнителю, осведомляйтесь о ходе выполнения задачи. Все ваши коллеги должны помнить: вы ничего никогда не забываете. Договоренности с вами лучше выполнять.

## Критерии приоритетности

Мы расчистили время от менее важных дел с помощью искусства твердого «нет», «покупки» времени, делегирования задач. Теперь самое главное: как же понять, что из оставшегося — самое главное, чтобы начинать именно с этого, уделять именно этим задачам самое лучшее время?

Попробуйте вспомнить или выписать из ежедневника задачи, которые вы решали в ходе вчерашнего рабочего дня. Выделите из них наиболее приоритетные. Могу предположить, что рассуждать вы будете примерно так: «Это — важно... Это — необходимо... Без этого совершенно невозможно... Это — «ко вчера»... Об этом просил сам Василий Си-дорович...» В итоге — все задачи приоритетны.

Но «приоритет» — означает *«тот, кто идет первым»* (prior, «первый» по-латыни). Все дела не могут быть одинаково важными. Помните анекдот перестроечных времен: «Товарищи, товарищи, я без очереди!» — «Очередь для тех, кто без очереди, — в соседнее окошко!» Если все без оче-

реди, то все опять в очереди. Если всем гражданам России дать звание «Герой России», то оно потеряет всякий смысл. Если все дела назвать приоритетными, то потеряется смысл понятия «приоритетный».

Почему же всем делам хочется дать «звание героя»? Проблема состоит в том, что дела по-разному важны, значимы с точки зрения разных критериев. Например, значимости для клиента, значимости для руководства, значимости для вашего личного развития и т.п.

Давайте разберемся с тем, как работают эти разные значимости, на простом бытовом примере, но с помощью сложного (на первый взгляд) метода, в системном анализе известного как многокритериальная оценка.

Представьте, что вам нужно выбрать квартиру. Наилучший вариант обычно не очевиден: эта к метро поближе, а у этой двор позеленее, а здесь планировка очень удобная...

Метод многокритериальной оценки заключается в следующем:

1. Определить *критерии,* по которым мы оцениваем варианты.
2. Взвесить критерии, определить их сравнительную важность.
3. Оценить варианты по каждому критерию.
4. Подсчитать взвешенные оценки вариантов, выбрать оптимальный.

Разберем эту процедуру на примере квартир (см. таблицу):

| | Место (0.4) | Цена (0.3) | Площадь (0.3) | Итого |
|---|---|---|---|---|
| Ул. Петрова, 15 | 2 | 2 | 1 | 1,7 |
| Дальние Выселки, 25 | 13 | | 3 | 2,2 |
| Центральная площадь, 2 | 3 | 12 | | 2,1 |

1. Определим критерии выбора (для простоты примера — всего три): «местоположение», «цена», «площадь». Можно было добавить «экологию», «планировку» и т.д. Желательно использовать не больше 5-7 критериев.

2. Взвесим критерии — для наглядности рекомендую выбирать веса так, чтобы их сумма была равна единице. Веса наших критериев (0.4, 0.3 и 0.3) указаны в таблице в скобках. Эти веса показывают, что для нас значимо местоположение и несколько менее значимы цена и площадь квартиры.

3. Оценим варианты по каждому критерию. Для оценки рекомендую применять трехбалльную шкалу, максимум — пятибалльную (различные 10- и 100-балльные шкалы — самообман, больше 5—7 градаций человек не различает). В нашем примере:

   — ул. Петрова — неплохое расположение, неплохая цена, площадь совсем небольшая. Ставим 2,2,1;

   — Дальние Выселки — плохое расположение, очень выгодная цена, очень хорошая площадь. Ставим 1,3,3;

   — Центральная площадь — роскошное расположение, высокая (т.е. плохая) цена, неплохой метраж. Ставим 3,1,2.

4. Подсчитываем взвешенные оценки. Для каждого вари
   анта суммируем оценки по критериям, умноженные
   на веса этих критериев. Например, для ул.«Петрова:
   2x0.4 + 2x0.3 + 1x0.3 = 1.7. Для Дальних Выселок:
   1x0.4 + 3x0.3 + 3x0.3 = 2.2.

Если полученные оценки существенно расходятся с вашей интуицией (например, мне при взгляде на итоговые оценки сразу захотелось «пусть дороже, но все-таки в центр

города»), необходимо пересмотреть веса критериев и оценки

вариантов по критериям. Возможно, какой-то критерий был упущен — например, «престижность», которая явно выше для варианта в центре города.

Важно понять, что приоритетность не существует сама по себе. У каждого из нас в голове есть *своя* система критериев. У разных людей и для разных задач эти критерии и их «весовые коэффициенты» различны. Понятия «лучше», «хуже» и «приоритетнее» не существуют сами по себе, но только в привязке к определенной системе критериев. Любопытный пример:

> На тренинге для аудиторов PricewaterhouseCoopers мы разбирали матрицу многокритериальной оценки на примере выбора автомобиля. Когда мы подвели итоги и посмотрели на колонку интегрирующих оценок, один из участников удивился: «Так что же выходит, «Мазератти» хуже «десятки»?» Совершенно верно, хуже - для данного конкретного лица, сточки зрения сформулированной им совокупности критериев, в которые «цена» входила с достаточно высоким весовым коэффициентом. Если снизить вес критерия «цена», то итоговые приоритеты поменяются и интегральная оценка для «десятки» снизится.

Теперь объясню, зачем я привел такие математические выкладки для разбора простого житейского примера. Обратите внимание: чтобы принять очень простое решение, нам нужно было учесть 9 параметров (три варианта умножить на три критерия). Если бы квартир было 4, а критериев — 5, нам при принятии решения пришлось бы учитывать уже 20 параметров (4х5). Но мозг человека больше, чем 5-7 параметров одновременно, не удерживает.

Таким образом, при интуитивном принятии решений и интуитивной расстановке приоритетов мы принимаем во внимание значительно меньше параметров и критериев, чем ситуация того заслуживает. Матрица критериев помогает сделать процесс выбора не стихийным, а осознанным, формализованным, «прозрачным», позволяющим принять во внимание гораздо больше параметров, чем мы способны одновременно удержать в голове.

Применять матрицу в чистом виде — дело сравнительно трудоемкое (требует целых 10—15 минут, при использовании Excel — 5 минут), и необходимо это при принятии действительно значимых решений. Примеры более простого применения многокритериальной оценки — в следующих главах.

## Приоритетность текущих задач

На основе чего мы ежедневно определяем, что этой задачей нужно заняться в первую очередь, а этой — во вторую? У каждого из нас в голове действует матрица критериев, на основе которой мы взвешиваем задачи. Эта матрица зависит от профессии, типа личности и многих других параметров. Нет единственно верной матрицы критериев. Попробуйте выписать на вашу «стратегическую картонку» те критерии, на основе которых вы ежедневно взвешиваете задачи.

Интересно посмотреть на опыт аудиторов PricewaterhouseCoopers, для которых расстановка приоритетов особенно важна, поскольку каждый из них работает в условиях большого количества проектов и нескольких различных руководителей, каждый из которых ставит свои задачи. На тренингах в разных группах была сформулирована примерно следующая система критериев:

- Источник задачи и его настойчивость (уровень руководителя, поставившего задачу, и приоритетность задачи для него).
- Вклад задачи в общий результат (цели компании, цели проекта).
- Влияние на работу коллег «по горизонтали».
- Срочность.
- Собственный интерес к задаче.
- Сложность, времязатратность (сложные задачи - в первую очередь).
- Наличие в данный момент доступных ресурсов (информации и т.п.).

Выписав на «стратегическую картонку» ваши критерии, вы сможете ежедневно сверять с ними текущую расстановку приоритетов, сделать ее не интуитивной, а системной.

Кроме того, сформулировав критерии в явном виде, вы можете «транслировать» вашу систему принятия решений подчиненным или коллегам, обсуждать, как именно мы принимаем решения, почему именно так и что в этом необходимо изменить.

> При разработке нового дизайна проекта lmprovement.ru я спросил технического администратора: «Как будем делать меню материалов - справа или сверху?» Он ответил: «Думаю, справа - так красивее». «Хорошо, - сказал я. - А теперь - вот как я принимаю такое же решение:
>
> — Эстетический фактор. Согласен, справа - лучше.
> — Объем работы. Гораздо лучше не переделывать, оставить меню сверху.
> — Техническая «устойчивость». Лучше меню сверху.
> — Универсальность по отношению к разным браузерам -лучше сверху.
> — Эргономика. Спорно, есть плюсы и минусы в обоих вариантах.
>
> Итак, по моим критериям - получается, что лучше делать меню сверху. Делаем именно так. Причем в будущем, когда буду задавать аналогичные вопросы, - прошу тебя в явном виде выписывать эти критерии и давать свою оценку по всем критериям».

Вспомним: что производит менеджер? Единственное, что он «выдает на-гора», — это *решения.* Чем опытнее менеджер — тем более богатая матрица критериев неявно присутствует в принимаемых им решениях. Чтобы решения, принимаемые вашими сотрудниками, были более эффективны — формализуйте и передайте им ваш управленческий опыт с помощью матрицы критериев.

В заключение: обратите внимание, нет «правильного» списка критериев для приоретизации задач. Например, в Национальном банке Казахстана на семинаре для топ-менеджеров мне назвали критерий «На каком уровне контроля стоит вопрос — Администрация Президента, председатель

Нацбанка и т.п.». Это был специфический критерий, характерный именно для работы Центробанка. Аналогичные специфические критерии наверняка есть и в вашей компании, и в специфике работы вашего подразделения. Обсудите их с коллегами и «пропишите» в явном виде.

Не пожалейте 15 минут на формализацию критериев, на основе которых вы и ваши сотрудники принимаете решения. Этим вы сэкономите часы, недели и месяцы работы за счет более правильного выбора направления каждый раз, когда принимается какое-либо решение.

## Приоритетность долгосрочных целей

Самый главный вопрос в том, как тратить время на главное, — это вопрос расстановки приоритетов в списке долгосрочных целей. Невозможно одинаково интенсивно работать над десятком-другим долгосрочных целей одновременно. Как бы вам ни хотелось одновременно и создать бизнес, и стать популярным телеведущим, и иметь при этом пятерых детей — вряд ли все это получится совместить. Нужно выбирать, расставлять приоритеты. Это не значит обязательно отказываться от каких-то целей навсегда. Но определить, какие цели для вас являются *первоочередными* на данный момент, — крайне важно.

Самый простой способ взвесить долгосрочные цели — использовать в качестве критериев 5—7 ваших ключевых ценностей, полученных при ведении *«мемуарника»* (см. стр. 44). Например, вы выбрали из «мемуарника» 4 ключевых ценности, взвесили их (веса указаны в скобках) и выписали ключевые цели на ближайшее время:

| | **Личное развитие (0.3)** | **Семья (0.3)** | **Проф. развитие (0.2)** | **Благосостояние (0.2)** | **Суммарная оценка** |
|---|---|---|---|---|---|
| Построить дом | **2** | **3** | **1** | **2** | **2,1** |
| Вырастить сад | **2** | **2** | **1** | **1** | **1,6** |
| Воспитать сына | **3** | **3** | **1** | **1** | **2,2** |
| Стать директором | **3** | **1** | **3** | **3** | **2,** |

Дальше, как и в предыдущих примерах применения матрицы критериев, оцениваем каждый вариант по каждому критерию. В данном примере я использовал самую простую, трехбалльную шкалу. Единица означает, что вариант практически не ценен с точки зрения данного критерия — например, «вырастить сад» не вносит никакого вклада в ваше профессиональное развитие. Двойка — средняя ценность варианта, например, сад ценен с точки зрения семейной жизни, но не критично ценен. Тройка — существенная ценность варианта по критерию: например, директорская должность очень ценна с точки зрения благосостояния.

Далее — подсчитываем интегрированные оценки вариантов. Из правой колонки видим, что с точки зрения выбранных критериев и их весовых коэффициентов ключевая цель на данный момент — стать директором, и следующая за ней — воспитать сына. Если поменять веса критериев, итоговая приоритетность целей может оказаться совершенно другой.

Определив сравнительную приоритетность долгосрочных целей, проанализируйте ваш ежедневник и определите, сколько примерно процентов времени в вашем еженедельном бюджете вы выделяете на каждую из этих целей. Часто оказывается, что расходы времени на разные цели совершенно не совпадают с их приоритетностью: наиболее значимому достается меньше всего времени.

Участник открытого семинара в Новосибирске в апреле 2005 г., владелец компании, определил приоритетность своих долгосрочных целей с помощью следующих критериев:

- Главное в видении. Ядро, которое не изменяется от изменения обстоятельств, скелет, связанный с миропониманием.
- Дает стратегическое преимущество (конкурентоспособность «корпорации "Я"»).
- Решение навсегда - системно закрывает проблему, дает фундамент для постройки дальнейшего.
- Гармонизирует заинтересованные группы.
- Продвигает меня в понимании мира.

Критерии, для простоты, не взвешивались (т.е. приняты за равнозначимые, равновеликие). В таблице критерии обозначены в верхней строке номерами от 1 до 5. Оценки (трехбалльная шкала, от О до 2) по критериям были расставлены так:

| ЗАДАЧИ | 12 | 3 | 4 | 5 | Итог |
|---|---|---|---|---|---|
| До 31.12.05 внедрить ТМ | 2 2 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| До ноября 2005 г. увеличить оборот на 40% | 5 | 0 | 0 | 1 | 2 2 |
| Наладить отношения с сыном | 2 0 | 2 | 2 | 2 | 8 |

Участник сказал: «Это один из самых полезных результатов, которые я получил на семинаре. Я, во-первых, осмыслил и сформулировал критерии, на основе которых принимаю долгосрочные решения; во-вторых - понял, что на одну из ключевых для себя задач, отношения с сыном, тратил до этого дня значительно меньше времени и внимания, чем это заслуживало».

## Шестой шаг создания личной ТМ-системы

Научитесь отсеивать лишние, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев — таким образом, всегда находя время на главное. Краткие рекомендации:

— Расширьте арсенал ваших «стратегий отказа».

— Приучайте окружающих к твердому «нет».

— Используйте «здоровый пофигизм» и «метод трех гвоздей».

— «Покупайте» время, заменяя вашу личную работу профессиональной услугой.

— Делегируя задачи, создавайте их обзор и используйте активный контроль.

— Формулируйте и используйте критерии расстановки приоритетов.

— Передавая задачи подчиненным или коллегам, прописывайте в явном виде матрицу критериев.

— Взвешивайте ваши долгосрочные цели и концентрируйтесь на ключевых.

# 7. Информация: как управлять творческим хаосом

*Наша квартира мне телевизионную передачу напоминает —*
*«Что? Где? Когда?» называется. Потому что не знаешь,*
*что где валяется и когда все это закончится.*
*«Зима в Простоквашино».*

XXI век — век информации. Ее объемы колоссальны и растут все быстрее. Любой человек, желающий достигать успеха в наше время, не может обойтись без личной системы «информационного менеджмента».

Эта система должна отвечать и на самые простые вопросы, например, «как должны храниться документы на рабочем столе?», и на самые сложные, например, «когда, как и чему учиться?», «что, как и зачем читать?», «как рождать гениальные идеи в ситуациях неопределенности?».

Мы, русские, очень любим гордиться нашей фундаментальной системой образования. И гордиться, в общем-то, есть чем. Но гордясь, не стоит забывать, что получением диплома образование не заканчивается, а начинается. Все меняется так быстро, что учиться нужно всегда. Только так мы будем конкурентоспособны в современном мире и как отдельные личности, и как нация. Но чтобы учиться непрерывно, тратя на это разумное количество времени, нужно делать это системно.

## Эффективная система чтения

Управление информацией в личной работе начинается с системы чтения.

Начнем с того, что *читать нужно.* На тренингах я пару раз спросил участников, сколько и каких книг они читают.

После этого понял, что о «самой читающей в мире нации» можно пока забыть (детективы и дамские романы оставляю за кадром).

Я говорю, возможно, жесткие и неприятные вещи. Но, на мой взгляд, расслабленные телевизором индивидуумы шансов на быстрый личностный и карьерный рост не имеют. Напрягайте мозг, коллеги, он, как и мышцы, от неиспользования атрофируется. Поэтому рекомендую взять за правило: не меньше одной *серьезной* книги в неделю. Причем неважно, деловой книги или художественной, важно, чтобы это действительно была *работа* ума и чувства.

Теперь о том, как читать более эффективно. Самый шаблонный ответ на этот вопрос — скорочтение. Скажу сразу: отношусь к этому подходу скептически. На мой взгляд, скорочтение актуально в первую очередь для специалистов, имеющих дело с большими объемами информации, например, аналитиков. Если такой «производственной» задачи у вас нет, то мой совет: читайте не «больше» — читайте «умнее».

Также не советую следовать рекомендациям из классических книг по тайм-менеджменту — «читайте бегло, по диагонали, не читайте написанного мелким шрифтом» и т.п. Полагаю, здесь верно старое правило «лучше меньше, да лучше».

> В вузе я пробовал изучать скорочтение, но после прихода на серьезную работу почувствовал разницу - между ускоренным перевариванием обязательного потока информации в вузе и свободным выбором тех и только тех книг, которые дают реальную пользу. С тех пор я читаю деловой и научной литературы сравнительно мало, 5-6 книг в месяц (художественной - больше, но ее чтение сознательно не планируется). При чтении я придерживаюсь нескольких простых принципов:
>
> — Покупаться книг должно примерно впятеро больше, чем реально читается. Должно быть пространство свободы, книга часто выбирается в зависимости от внутреннего «кайроса».
> — Стараюсь читать книги «под задачу» (проект). Например, нужно оформлять новый продукт - читаю книгу про брэндинг, расширять штат - читаю про методики отбора персонала и т.п.

Таким образом, книга становится «бензином» для рождения своих идей по конкретному проекту.

— Читаю всегда с начала, но не всегда до конца. Иногда недочи
танная книга лежит полгода-год и потом вдруг запускается «в
работу» опять. Все книги «к чтению» (новые и недочитанные)
лежат в одном месте, для удобства обзора при принятии реше
ния «что читать».

Вот несколько простых рекомендаций по системе чтения:

— *Обеспечьте возможность возвращаться к нужной (ключевой) информации.* Например, выписывайте на закладку номера страниц и краткую суть важной для вас мысли автора. Делайте ксерокопии страниц с полезными мыслями и подшивайте в отдельную папку. Сделайте наглядную схему ключевых мыслей и регулярно к ней возвращайтесь.

— *Применяйте сразу.* Прочитали страницу — внедрите в практику, только после этого читайте следующую. Это в особенности касается книг по менеджменту и другим прикладным технологиям. Знание само по себе ценности не представляет, «многие знания — многие печали». Ценность представляет знание, внедренное в практику вашей работы. Кроме того, сразу внедренное знание прочно усвоится, а просто прочитанный текст «вылетит в другое ухо».

— *Расставляйте приоритеты в ходе чтения.* Думаю, полезнее выбрать две-три главы, которые вам реально нужны, прочитать их вдумчиво и получить максимум пользы, чем поверхностно пробежаться по всей книге.

Эдуард Фаритов, директор по развитию Группы «Русский стандарт». «Достаточно давно я столкнулся с тем, что когда встречаешься с людьми, у которых чему-то можно научиться, период времени общения с ними очень мал для того, чтобы хоть что-то у них перенять. Поэтому я понял, что имеет смысл спрашивать у людей - какая любимая книга этого человека. Когда человек называет одну или

две

книги, становится в общем-то понятно, откуда получить те знания, которые человек считает наиболее для него важными. Так у меня сложился список литературы, которую я хотел бы прочесть. Я пользуюсь двумя принципами:

— Никогда не читаю подряд две книги по одной и той же тематике, т.е. читаю сначала, допустим, психологию, потом бизнес, потом художественную литературу.
— Ранжирую список книг. Если книгу упоминает человек, который для меня «светило», она попадает на верх списка; если какая-то книга упоминается двумя разными людьми - она становится приоритетом».

## Телевизор и новости

Скажите — как на вашу текущую жизнь и деятельность влияет война в Ираке? Если ваша компания не работает с Ближним Востоком и у вас нет там родственников — то, скорее всего, никак не влияет.

А раз не влияет, то зачем вам, как сказала участница одного из ТМ-тренингов, «превращать вашу голову в мусорное ведро»? «Многие знания — многие печали», сказал древний мудрец. Наши школы и вузы внушили нам мысль, что знание — само по себе уже ценность. Сильно сомневаюсь в этом.

У классика тайм-менеджмента Стивена Кови в «Семи привычках высокоэффективных людей» есть хорошие понятия: «круг влияния» и «круг беспокойства». Обычно круг беспокойства шире круга влияния. Но зачем вам беспокоиться, да и вообще знать о том, что никак не влияет на вашу жизнь и на что вы сами никак не можете влиять?

Это не так просто — отказаться от лишнего знания и не читать, с кем развелась очередная поп-звезда и сколько разрушений принес ураган в Тлумбукту. Утешьте себя тем, что количество информации в мире растет по экспоненте, всего все равно не узнаете.

Вот простые правила оптимизации общения с телевизором:

— По возможности записывайте интересующие вас передачи на видеомагнитофон и смотрите в удобное для вас время (при этом приятно, что рекламу можно проматывать).

— Постарайтесь уменьшить количество телевизора как фона (во время утренних сборов, работы по хозяйству и т.п.). Неспособность быть в тишине, слушать тишину — верный признак того, что вы сами себе не интересны, что вам не о чем помолчать с самим собой (помните, как влюбленные или друзья могут просто молчать друг с другом?). Лучше послушайте в это время хорошую музыку, аудиокнигу или, наконец, ту же самую записанную на видеомагнитофон интересную вам передачу.

— Спрячьте пульт дистанционного управления куда-нибудь подальше. «Заппинг», бессмысленное переключение каналов, многие исследователи совершенно серьезно относят к наркотикам.

Аналогичный подход работает и с другими источниками новостей. Ответьте себе честно на вопрос: мне нужна эта информация или я просто заполняю информационным шумом внутреннюю пустоту, причина которой — отсутствие прочувствованных жизненных целей и «драйва» к их достижению?

Делится опытом член ТМ-сообщества Алексей Бабий, руководитель проектов компании MaxSoft, Красноярск. «...Убедившись в том, что от смотрения телевизора никакой пользы, кроме вреда, нет, я поставил ограничение: не более получаса в день. То есть 15 часов в месяц. И в ежедневном хронометраже фиксировал отдельно затраты времени на телевизор. Как только набегало 15 часов, я не имел права смотреть телевизор до конца месяца. В конце концов я пришел к очень жесткому режиму: в начале недели просматривал программу передач, отбирал фильмы и передачи на общую сумму три часа и в остальное время к телевизору не подходил вообще. Собственно, именно так и следует поступать с телевизором...»

## Фильтрация электронной почты

Мы разобрались с книгами и телевизором, теперь время вернуться в офис и поработать над одним из важнейших в наше время потоков информации: электронной почтой.

Электронная почта — великолепный и пока недооцененный многими руководителями инструмент. Ее «тайм-менеджерское» преимущество в том, что почта не требует «одновременности» контакта — вы высылаете почту в удобное вам время, контрагент читает в удобное ему время. В этом гораздо больше удобства, чем при телефонном или очном общении, требующем одновременности присутствия обоих участников коммуникации. Исходя из этого преимущества электронной почты, лучше использовать ее, а не телефон, для всех несрочных вопросов, т.е. терпящих хотя бы сутки.

Чтобы пользоваться почтой эффективно, рекомендую освоить десятипальцевую слепую печать. Этот инвестиционный проект потребует около 1—2 часов в день в течение двух недель и даст вам крайне важный результат: *свободу создания письменного текста.* Дело не столько в скорости, сколько в свободе: писать вам станет так же легко, как говорить, и вы будете использовать почту гораздо активнее, получая существенные выгоды времени.

Следующая тема в работе с электронной почтой — спам, замусоривающие вашу папку «Входящие» рекламные письма. Проблема спама в электронной почте, пожалуй, наименьшая из всех проблем. Даже если не применять антиспамовые фильтры, удаление вручную сотни-другой рекламных писем занимает максимум полминуты. Если эта процедура занимает у вас больше времени, если вы поддаетесь «цепляющим» заголовкам, а потом злитесь на спамеров за потраченное вами время — это скорее проблема недостаточного осознания личных приоритетов и долгосрочных целей. Когда человек четко осознает свои цели, его гораздо труднее отвлечь от стоящего дела всяким информационным мусором.

Реальной проблемой спам становится только при выходе в Интернет с карманного компьютера через мобильный телефон, когда низкое качество связи затрудняет скачивание заголовков и удаление спамерских писем на сервере. Если вы часто сталкиваетесь с такой ситуацией — рекомендую завести отдельный почтовый ящик, никогда не упоминаемый в открытых источниках и известный только вашим ключевым коллегам, руководству и т.п.

Гораздо серьезнее проблема появляющегося конвертика. Действительно, каким бы важным делом мы ни занимались, сигнал «У вас новая почта» сразу включает тревожные центры головного мозга. И важное дело откладывается в сторону, а новое письмо, естественно, оказывается далеко не столь важным, как казалось.

Отключите оповещение о приходе нового письма. Если ваша работа — не обработка заказов, приходящих по электронной почте и требующих немедленной реакции, — отключите не сомневаясь. Автоматическую проверку почты (по умолчанию в Outlook она делается каждые несколько минут) тоже сделайте более редкой, не чаще раза в час. А еще лучше — проверяйте почту только сами, без помощи автоматических настроек.

По опыту корпоративных проектов, оптимальная частота приема почты — около 3—4 раз в день. Лучше, если это время будет определенным, хорошо известным вашим коллегам. Приурочивайте это время к концу логических рабочих периодов — например, последние полчаса перед обедом и перед концом рабочего дня. Начальное время рабочих периодов тратьте на более серьезные вопросы, не разменивайте на мелочи.

Иногда нужно смотреть почту чаще, например, если ваш руководитель в течение дня часто высылает по электронной почте срочные поручения. Но даже в таких случаях выемка почты раз в час, или в крайнем случае в полчаса,

на мой взгляд, вполне достаточна. Вопрос, который не терпит полчаса-час, — это что-то совсем из области пожаров и землетрясений, скорее всего вам зададут его по телефону. Кстати, желательно договориться с коллегами о том, что действительно сверхсрочные вопросы задаются по телефону, а все остальное — по электронной почте.

> Александр Мондрус, управляющий Группой компаний MC-Bauchemie-Russia (торговая марка «Плитонит»), в ходе проекта ТМ-консульти-рования отключил автоматическое скачивание почты и установил часы приема почты - 12.00, 15.00 и 18.00. При этом в первые два приема отвечал только на самое срочное, а на все остальное - вечером, после 18.00. Таким образом, существенно сократилось время на обработку почты, а главное - ее действие как отвлекающего фактора в течение дня.

Чтобы облегчить себе работу, настройте автоматическую сортировку почты, которую умеет делать любая почтовая программа. Заведите папки по ключевым для вас темам, либо проектам, либо людям, и настройте автоматическое разбрасывание писем в эти папки. Особенно это удобно для несрочной информации — рассылок, информационных писем, несрочной отчетности подчиненных и т.п.

Если не удается настроить сортировку по уже имеющемуся в письме признаку (например, адресу отправителя), договоритесь с коллегами о простых обозначениях. Например, руководитель отдела в IT-компании распорядился все вопросы, которые терпят сутки, присылать с пометкой «*» в поле «Тема» и настроил автофильтрацию этих писем в отдельную папку. В течение дня он их даже не читал, а отвечал на следующий день на все вопросы устно — на планерке. Таким образом, удалось резко сократить время на решение мелких вопросов в течение дня, освободить время для ключевых задач, требующих концентрации.

В MS Outlook кроме автоматической сортировки можно еще настроить автоматическую раскраску писем в разные

цвета. Например, как настроила одна из участниц тренингов: от шефа — строгим классическим шрифтом и синим цветом; от любимого человека — сиреневым цветом и изящным шрифтом и т.п.

На корпоративном семинаре в ОАО «Банк24.ру» были придуманы простые правила регулирования приоритетности письма. Проблема звучала так: «От некоторых сотрудников все письма приходят только с красным флажком. Им так удобнее, а получатель не может ориентироваться, что из заданных вопросов - действительно срочное и важное». Договорились о том, что каждый сотрудник своему коллеге в день имеет право послать только одно «красное» письмо. Отправитель сам должен решить, на какой вопрос он потратит сегодня этот красный флажок.

Была озвучена еще одна проблема: «Многие присылают письмо с пустым полем «Тема», совершенно непонятно, читать ли это письмо сразу, срочное оно или нет». Договорились о простом правиле: «Получивший электронное письмо без поля «Тема» имеет право стереть его, не читая. Вся вина в случае проблем будет на отправителе».

## Электронная почта как инструмент контроля

Настоятельно рекомендую сохранять всю электронную почту, разбрасывая ее по нескольким смысловым папкам. При этом к некоторым письмам бывает необходимо обращаться. Часто такие письма оставляются во «Входящих». В наших проектах индивидуального консультирования для топ-менеджеров расчистка «Входящих» обычно является одной из первых задач. Примерно за неделю-две количество писем удается сократить в среднем с 1—2 тысяч до 50—100.

Достигается это с помощью системы папок «На контроль». Структура этих папок обычно бывает примерно такой:

1. *Папка «Входящие»* — около 15—20 писем, напоминающих о ближайших актуальных вопросах (тех, которые необходимо видеть несколько раз в день). Примерно раз в день папку нужно «разгребать», поддерживая в ней небольшое количество писем, остальные распределяя по другим тематическим папкам.

2. *Папка «Контроль ежедневный»* — сюда переносятся письма с вопросами, находящимися на контроле. Просматривается папка раз в день, чтобы освежить в памяти вопросы, требующие пристального внимания, и при необходимости написать напоминалки исполнителям.
3. *Папка «Контроль еженедельный»* — просматривается раз в неделю, содержит письма по вопросам, требующим мониторинга и контроля, но менее пристального и потому не ежедневного.
4. *Папка «Справочное»* — полезная информация, пароли доступа к интернет-ресурсам, предложения услуг, которые могут понадобиться (например, спам с координатами домов отдыха) и т.п.
5. *Контекстные папки* — по актуальным для руководителя «кайросам», связанным с контролем и делегированием. Например, одна из моих контекстных папок — «Проект Improvement», где находится переписка с авторами. Папка просматривается при редактировании очередной публикации; это дает возможность прогнозировать следующие публикации и напоминать авторам об их творческих планах.

Наладив такую систему контроля, вы используете важное достоинство электронной почты по сравнению с телефоном и очным общением: *материализацию* планов и договоренностей. Память человека — инструмент очень гибкий, легко подстраивающий прошлое под потребности сегодняшнего дня. Если ваши планы и договоренности подтверждены электронным письмом, решать спорные вопросы «в случае чего» будет гораздо проще. Поэтому даже после решения вопросов по телефону или на личной встрече настоятельно рекомендую ключевые моменты подтверждать по электронной почте, высылая краткое «контрольное» письмо с основными тезисами.

## Метод ограниченного хаоса в хранении документов

От обработки потоков входящей информации перейдем к ее хранению. У каждого из нас есть свои информационные потоки: бумажные документы, входящая электронная почта, электронные документы и т.п. Чем сложнее наша работа, тем эти потоки интенсивнее и тем более вдумчиво нужно формировать систему хранения информации.

Если возникает желание «наконец-то навести порядок», как это обычно делается? Мы, как правило, садимся, интенсивно думаем и создаем *структуру.* Заводим папки, наклеиваем ярлычки.

Через некоторое время *структура* начинает давать сбои. Какая-то папка как получила в начале своей жизни две бумажки или два файла, так их и хранит. Какая-то — разрослась до неприличия. Какие-то документы мы помещали сначала в одну папку, потом в другую, потом стало совершенно непонятно, где их искать.

В итоге — совершается *революция.* Например, все бумаги из всех папок высыпаются на пол, и полдня тратится на переструктурирование.

В чем проблема такого подхода? В попытке построить единственно верный порядок сразу (единовременно) и «из головы». Более эффективно — «выращивать» структуру с помощью метода ограниченного хаоса.

Прежде чем об этом методе узнать, вспомните: почему люди ходят по газонам? Чаще не от злодейства, а потому, что не мог инженер, проложивший параллельно и перпендикулярно асфальтовые дорожки, заранее предвидеть, по какой диагонали или кривой людям удобнее будет ходить.

В цивилизованных странах дорожки не прокладывают «из головы». Сначала смотрят, как люди сами протопчут тропинки, и только потом — асфальтируют. Таким образом проло-женные дорожки могут быть сколь угодно кривыми — но это

будет оптимальное решение, подсказанное самой жизнью, а не выдуманное из головы.

Точно такой же подход мы применим к созданию структуры хранения информации. Сначала мы дадим ей «вырасти» и только потом «заасфальтируем».

*Метод ограниченного хаоса состоит в следующем:*

— Создаем «место хаоса» — входящий накопитель, в который складывам абсолютно все документы.

— Мысленно сравниваем «расходы на хаос» (время на поиск) и «расходы на порядок» (время и внимание на создание и поддержание порядка).

— Когда «расходы на хаос» становятся недопустимо велики, т.е. когда «место хаоса» становится слишком большим, делаем первый «шаг порядка». Вычленяем из хаоса наиболее легко отделяемый тип документов («Проект А», «Иванов», «Поставщики», «Финансовые документы»). «Отсаживаем» эти документы в отдельную папку. Теперь все документы этого типа кладем только в новую папку, а все остальные документы — только во входящий накопитель.

При следовании этому алгоритму рядом с «местом хаоса» (входящим накопителем) у нас будет постепенно вырастать «место порядка». Оно будет проще, чем придуманное из головы, с точки зрения количества и внутренней структуры папок. При этом — гораздо удобнее в использовании, в понимании, «что куда класть и что где искать».

«место хаоса» «место порядка»

Эти простота и удобство достигаются за счет того, что мы не пытались навязать жизни некий заранее и сразу придуманный единственно верный порядок. Мы сначала посмотрели, что проявилось само, и потом уже *постепенно,* пошагово это «заасфальтировали».

Тренинг в компании «Вимм-Билль-Данн», рассказывает один из участников. «У меня была толстая папка «Все-все-все». Потом я ее разделил на шесть разных папок, но это было неудобно, постепенно упростил, некоторые папки слил: например, папка «Договора» оказалась по смыслу тесно связана с папкой «Поставщики», и удобнее получилось держать все по ним в одной папке. В результате в моей системе папок осталось три».

Налицо верный первый ход (одно общее «место хаоса»), но дальше была попытка из этого «места хаоса» сразу создать полную систему, которая, естественно, оказалась не совсем адекватной и в будущем потребовала упрощения. Если бы порядок выращивался из папки «Все-все-все» постепенно, скорее всего он сразу и ограничился бы двумя-тремя папками.

В качестве первого шага «выращивания порядка» рекомендую начинать с наиболее приоритетных, значимых, ключевых документов. Например, «пусть на столе будет полный беспорядок, но финансовые документы будут складываться в отдельную папку». Любопытный пример такого «первого шага порядка» приводит Марина Влади в воспоминаниях о Владимире Высоцком:

«Владимир мог отдать или подарить все что угодно, вокруг него мог царить хаос, но свои рукописи он хранил на рабочем столе в папках разного цвета. Никто не мог прикасаться к столу и к этим папкам, в них был абсолютный порядок!» (Марина Влади, «Владимир, или Прерванный полет»).

## Творческая картотека

От управления «информацией вообще» перейдем к управлению «творческой информацией». Если вам приходится много работать над нестандартными задачами, рождать идеи новых продуктов и т.п. — вам не обойтись без системы управления мыслями и идеями.

Если привычный нам органайзер / ежедневник — это система решения задач, «место порядка» в личной работе, то

творческая картотека — это «место хаоса», система решения проблем. Отличие в том, что проблема требует «вызревания». Картотека создает для такого вызревания нужный питательный бульон.

Творческая картотека как инструмент хорошо известна ученым и писателям. Сейчас этот инструмент все чаще оказывается полезен менеджерам. Основные принципы ведения картотеки:

— *Материализация мыслей.* Мысли можно материализовать на бумажных карточках, диктофонных записях, желтых заметках в Outlook. Мысль не материализованная — мысль потерянная. Часто оказывается, что своя или чужая мысль, записанная год, два, три года назад, — неожиданно «выстреливает», запускается в работу. Это возможно благодаря тому, что мысль была в свое время материализована.

— *«Картотечность».* Одной мысли — один материальный носитель. Благодаря этому мысли могут сталкиваться друг с другом во время регулярных просмотров «места хаоса». Ценное замечание шефа, данное почти год назад, вырезка из давно забытой статьи, ваша собственная мысль двухнедельной давности — сталкиваются, и на «пересечении» искрит и рождается новая мысль. Как сказал один участник ТМ-сообщества, «так приятно видеть, как в творческой картотеке чужие мысли превращаются в свои». Действительно, чужие мысли здесь выступают «топ-ливом», подогревающим рождение своих, за счет столкновений разных мыслей и рождающихся при этом новых ассоциаций.

— *«Место хаоса»* — мысли сначала попадают в общий накопитель, который регулярно просматривается. Очень важно не пытаться сразу рассортировать мысли

по тематическим направлениям: вся суть творческой картотеки именно в свободном взаимодействии разнородных мыслей. Когда вокруг замысла нарастает целое мысленаправление, можно «отсаживать» его в отдельную папку. Когда в папке назреет критическая масса мыслей — достаточно высыпать карточки на стол, разложить мысли в логическом порядке, выкристаллизовать таким образом из них структуру — и оформить в готовый продукт.

Решая сложный, проблемный вопрос, не торопитесь делать с ним то, чему вас учили на курсах менеджмента, т.е. ставить четкие цели, декомпозировать на подзадачи, расписывать по времени... Не сработает. Заведите мысленаправление в картотеке, помещайте в соответствующую папку любые, даже самые бредовые идеи, а также всю информацию, хоть как-то касающуюся вашей темы. Через некоторое время проблемный вопрос дозреет, и тогда уже можно будет превращать его в задачу. И переносить из картотеки в органайзер.

## Метод структурирования внимания

В течение дня при интенсивной работе нам поступает огромное количество информации. В голове жужжит целый пчелиный рой. «Не забыть напомнить... успеть заехать... когда позвонит Иванов, заодно обсудить...» В результате — перегрузки, стресс, неспособность сосредоточиться.

Когда мы эти задачи материализуем, рабочий стол заполняется стикерами и документами, сигналящими о необходимых делах. Но проблема состоит в том, что внимание человека не безгранично. Это такой же ценный ресурс, как и время. Его тоже необходимо расходовать грамотно. А хаос в рабочем пространстве внимание рассеивает, не позволяет ему сосредоточиться на главном и в нужный момент заметить нужный документ или напоминалку.

Давайте разберемся, как устроено внимание человека:

— *Сознание* человека может успешно работать только с *одним* объектом: делом, мыслью, документом.

— *Предсознание* может контролировать 7±2 объекта. Занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью), вы можете держать в поле зрения еще 5—9 — но не больше.

— *Подсознание* работает с *бесконечным* количеством объектов. Пока ваше сознание работает над одной проблемой, подсознание работает над всеми остальными. Важно не мешать ему в этом и не пытаться решать все проблемы одновременно.

**1**

7±2

бесконечнос

ть

Грамотно организованная структура рабочего пространства должна соответствовать структуре внимания. На вашем рабочем столе, на доске со стикерами или прикрепленными кнопками документами, выделите три основных области:

— *Центр внимания,* в котором находится один объект (документ, напоминалка), с которым вы непосредственно сейчас работаете.

— *Область ближайшего внимания,* содержащую 7±2 объекта, «близко необходимых».

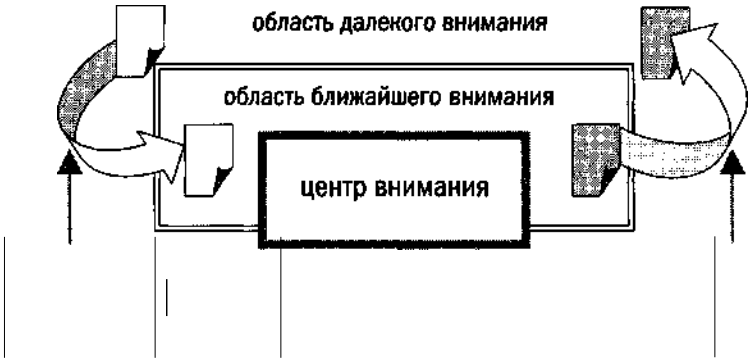
— *Область далекого внимания* — все остальное.

Мы здесь отходим от классического правила «Каждая вещь должна знать свое место». Идеальный порядок на столе совершенно не обязателен. Для начала необходимо жестко

поддерживать хотя бы три смысловые области: «сознание» (центр внимания), «предсознание» и «подсознание».

Главное правило управления вниманием: если вы приблизили что-то к центру внимания — что-то обязательно удалите от него.

Например, повысилась актуальность для вас какой-либо задачи — вы приближаете соответствующую папку в «предсознание». При этом обязательно удалите из «предсознания» что-нибудь, актуальность чего уменьшилась. Таким образом, в области ближайшего внимания всегда будет то количество документов или напоминалок (7±2), которое может быть охвачено вашим предсознанием.




приблизили актуальный документ

обязательно отдалили неактуальный, сохраняя 7±2 документа в области ближайшего внимания

Этот метод гарантирует, что ваше внимание расходуется оптимально. Сознание сосредоточено на центре, ключевом документе; предсознание держит ровно те 7-9 объектов, которые оно способно держать и которые вам нужны в ближайшей перспективе.

Пример применения метода структурирования внимания из личной практики. Планирование у меня ведется в Outlook, но в течение дня ключевые задачи мне комфортно писать на цветных бумажках -добавляется мотивация-настройка на выполнение, плюс приятно по выполнении рвать эти бумажки и выкидывать. На поверхности

моего рабочего ноутбука помещается ровно 9 бумажек моего любимого формата (клавиатурой я пользуюсь внешней). Через некоторое время после начала рабочего дня поверхность ноутбука заполнена. Если появляется новая задача, я пишу ее на бумажку и, чтобы положить на поверхность, просто вынужден что-то оттуда снять и убрать в «подсознание» (пространство рядом с ноутбуком). Таким образом, я гарантирую, что в «предсознании» у меня всегда не больше 9 напо-миналок и нужная будет замечена в подходящий момент.

Это похоже на японскую систему управления складскими остатками «канбан». Вашему подразделению выделяется несколько квадратных метров склада, они обводятся хорошо заметной линией. Вы можете как угодно управлять вашими складскими остатками, но не имеете права выходить за эту линию и занимать больше квадратных метров, чем вам отведено. Как говорится, «крутись, теща, как хочешь, а похороны завтра».

## Организация рабочего стола

Один из ключевых аспектов «личного информационного менеджмента» — организация рабочего стола. Это место, за которым вы проводите примерно треть вашей жизни, в котором сходятся все информационные потоки. Исходя из метода ограниченного хаоса и метода структурирования внимания, предложу вашему вниманию простую ориентировочную схему организации рабочего стола.

Применительно к типичному рабочему столу принцип структурирования внимания означает следующее. Центр внимания — как правило, монитор компьютера (иногда — телефон). Пространство непосредственно рядом с центром внимания — «предсознание». Типичная картина: в «предсознании» кроме стикеров-напоминалок находятся еще степ-лер, калькулятор, стаканчик с карандашами и т.п., никаким сигналом-напоминанием не являющиеся, но отнимающие ресурс внимания. Здесь же — какой-нибудь блокнот, который ни о чем не сигналит, обращение к которому происходит всегда сознательно (например, при необходимости найти номер телефона). Всем этим вещам в «предсознании» не место — оно должно быть хорошо расчищено, и в нем должны

находиться 7±2 ключевых сигнала (стикера, документа), напоминающих вам о наиболее приоритетных задачах.

Таким образом, первый шаг в оптимизации стола — четко выделить центр внимания и «предсознание», расчистить «предсознание» от всего постороннего и оставить в нем только 7-9 сигнальных элементов (стикеров, визиток, документов). Как правило, эту сигнальную область удобно поместить между монитором и клавиатурой. Хотя все варианты размещения, о которых я буду далее говорить, конечно же, ориентировочны — ориентируйтесь на собственный вкус, удобство для вас и особенности вашего рабочего пространства.

Где-то рядом с сигнальной областью стоит выделить «подсознание» сигнальной области — место для тех стикеров, визиток и других сигналов, которые вы отдаляете от центра внимания, убираете из сигнальной области. Если сигнальная область должна обязательно расчищаться в конце рабочего дня, то «подсознание» сигнальной области стоит расчищать около одного раза в неделю.

Также рядом с сигнальной областью, на расстоянии досягаемости руки, желательно выделить отдельное пространство для технически необходимых вещей: калькулятора, степлера, телефона, письменных приборов, справочников и т.п. Вам должно быть легко брать все эти вещи, но они должны быть четко отделены от сигнальной области, не отнимать на себя ваше внимание.

| | | |
|---|---|---|
| **телефон, канцелярия, калькулятор, справочная литература** | **центр внимания - монитор**<br><br>**сигнальная область** | **«подсознание» сигнальной области** |

Следующий шаг после выделения центра внимания и сигнальной области — организовать «места хаоса» для

документов. Я называю их входящим и исходящим накопителями. Во входящий накопитель документы поступают в течение дня, с ними ведется активная работа. Отработанные документы отправляются в исходящий накопитель. Благодаря исходящему накопителю при завершении работы с документом вам не обязательно вдумываться, в какую тематическую папку его отправить. Достаточно один раз вечером взять все документы в исходящем накопителе и разбросать их по нужным папкам. Конечно, если какой-то документ вам легко сразу отправить в тематическую папку, минуя исходящий накопитель, никто не мешает вам это сделать.

Рядом с исходящим накопителем желательно разместить лотки или просто пачки (есди площадь стола позволяет), в которые документы раскладываются вечером из исходящего накопителя. В этих лотках рекомендую выделить две группы: контрольную и контекстную.

*Контрольная группа* лотков устроена по тому же принципу, что и контрольные папки в электронной почте: «контроль ежедневный» и «контроль еженедельный». Эти два лотка просматриваются с соответствующей периодичностью, в них лежат документы, связанные с делами, требующими активного контроля. Возможен также третий лоток, «контроль ежемесячный».

*Контекстная группа* структурирует документы по проектам, людям и любым другим «кайросам». Например, на моем рабочем столе в домашнем кабинете есть «кайросовая» пачка «Документы, которые нужно отдать в офис»; когда я отправляюсь в офис или когда ко мне домой приходит курьер из офиса, я обращаюсь к этой пачке.

Контекстный и контрольный принципы могут быть совмещены. Например, три основных лотка на рабочем столе Александра Селюти-на, зам. директора Департамента информатизации РАО «ЕЭС», после проекта ТМ-консультирования оказались организованы следующим образом: 1. Документы по департаменту - лоток просматрива-

ется раз в день. 2. Документы по большому проекту - просматриваются раз в неделю. 3. Документы по реформе электроэнергетики и другие тематические источники для ознакомления - просматриваются раз в месяц.

контекстные лотки для документов

центр внимания-монитор

контрольные лотки
для документов

исходящий накопитель документов

входящий накопитель документов

Я изобразил расположение лотков или групп документов таким образом, что движение в течение дня происходит справа налево, и затем — из исходящего накопителя «вдаль», в тематические папки. Мне такое расположение представляется более удобным, т.к. в течение дня идет работа в основном с входящим накопителем, и с этими документами удобнее работать правой рукой; а левая остается для телефона и технических средств. Но возможна и обратная логика, при которой входящий накопитель находится слева — такая логика будет ближе к нашему привычному движению слева направо при чтении, письме и т.п.

Наконец, над рабочим столом или рядом с ним на стене, боковой стенке шкафа и т.п. можно разместить доску планирования со стикерами, разделенными на группы по «кайросам», контекстам (люди, места, проекты); там же может находиться справочная информация (например, телефоны сотрудников), элементы долгосрочного планирования (например, график ключевого проекта) и обзорные таблицы регулярных дел. Дополнительная «доска» (это может быть лист ватмана, пробковая доска или просто участок стены)

может выполнять мотивирующую функцию. Поместите на ней фотографию вашей будущей дачи или машины, вдохновляющие высказывания и т.п. Там же могут находиться семейные фотографии и другие сигналы, помогающие на минутку забыть о работе. Не рекомендую помещать их близко к центру внимания, т.к. глаз «замыливается» и перестает их замечать. А вот когда они находятся далеко от центра внимания, обращение к ним помогает хорошо переключиться с текущих рабочих проблем на что-то приятное.

Объединю все сказанное в наглядной схеме. Проектируйте ваш рабочий стол, продумывайте направление потоков информации. Тогда вы гарантируете себе способность справиться с любым рабочим информационным хаосом, не прилагая к этому чрезмерных усилий и не пытаясь слишком уж «разложить все по полочкам».

**Мотивирующие вещи: фотографии, плакаты, картинки целей и т.п.**

**Доска планирования**

контекстные лотки для документов
центр внимания - монитор
«подсознание» сигнальной области

| | | | |
|---|---|---|---|
| **контрольные лотки для документов**<br><br>**исходящий накопитель документов** | **телефон, канцелярия, калькулятор, справочная литература** | **сигнальная область** | **входящий накопитель документов** |

## Седьмой шаг создания личной ТМ-системы

Внедрите техники фильтрации, хранения и оперативного перемещения информации, позволяющие держать ее под контролем без слишком детального раскладывания по полочкам.

Краткие рекомендации:

— Спланируйте ритм и методы чтения деловой и другой серьезной литературы.

— Отфильтруйте информационный мусор, получаемый из СМИ.

— Настройте автофильтрацию электронной почты.

— Используйте папки электронной почты как инструмент контроля по технике «День — Неделя».

— «Выращивайте» порядок в документации методом ограниченного хаоса.

— Заведите творческую картотеку для материализации мыслей.

— Организуйте любое информационное пространство в соответствии со структурой внимания человека.

— Выделите на рабочем столе сигнальную область, входящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки по методу «День — Неделя».

# 8. Поглотители: как найти резервы времени

*Служебная записка.*
*На основании анализа эффективности использования рабочего времени и в целях увеличения производительности труда*
*предлагаю перенести рабочие места сотрудников компании*
*в помещение для курения.*

В прессе и на телевидении много говорят о том, как нерационально и хищнически разбазариваются природные богатства России. Не менее хищнически разбазариваются ресурсы времени всех нас. Всеобщая неорганизованность, бюрократические безумия, неуважение к времени человека отнимают сотни миллионов человеко-часов ежегодно.

Посчитайте сами: если каждый наш совершеннолетний соотечественник в течение года потерял один час для получения очередной бумажки, мы все потеряли за этот год около сотни миллионов человеко-часов. А ведь в год каждый из нас тратит далеко не один час драгоценного времени на преодоление пустых, никому не нужных, засоряющих нашу жизнь барьеров.

Если вспомнить, что жизнь каждого из нас — 200—400 тысяч часов активного времени, и пересчитать все эти сотни миллионов и миллиарды часов в количество отнятых человеческих жизней, придется вспомнить Бухенвальд и Освенцим. И ведь происходит этот отъем человеческой жизни в национальных масштабах вовсе не от какого-то особого злодейства. Просто мы не умеем организовывать время, грамотно ставить и выполнять задачи, делать бюрократические цепочки простыми и понятными.

Даниил Гранин в «Этой странной жизни», книге, с которой началось современное отечественное ТМ-движение, еще в 1974 году писал: «Проблема разумного, человеческого обращения со Временем становится все настоятельней. Это не просто техника экономии, проблема эта помогает понять человеку смысл его деятельности. Время — это народное богатство, такое же, как недра, лес, озера. Им можно пользоваться разумно, и можно его губить. Рано или поздно в наших школах начнут учить детей времяпользованию. Автор убежден, что с детства надо воспитывать любовь к природе и любовь ко времени. И учить, как беречь время, как его находить, как его добывать. Самое же главное — научить отчитываться за время».

Мы не можем в одночасье изменить страну, в которой живем. Но мы можем начать каждый с себя. Найти резервы времени, уменьшить расходы на поглотители, начать более разумно использовать наш невосполнимый капитал.

## Хронометраж

Разберем сначала общий метод борьбы с любыми «поглотителями времени» — хронометраж, а затем остановимся на некоторых типичных поглотителях. Хронометраж, учет и анализ расходов времени, характерен для отечественной традиции организации времени. Он позволяет провести «аудит», «инвентаризацию» вашего времени, понять, куда оно реально тратится.

Провести хронометраж нетрудно. Возьмите любой блокнот, который вам удобно будет носить с собой. Лучше, чтобы он был ярким и заметным. И с самого утра начинайте фиксировать в нем все, что делаете в течение дня. Обращайтесь к блокноту примерно раз в полчаса-час и фиксируйте все дела с точностью до 5—10 минут. Записи могут выглядеть примерно следующим образом:

9.05 — сел работать, открыл e-mail
9.15 — выпил чашечку кофе
9.25 — начал делать отчет
9.35 — зашел Петров, обсудили международное положение
11.15 — вернулся к отчету и т.д.

Сначала вы будете забывать про ведение учета. Не смущайтесь, не бросайте хронометраж. Просто начинайте фиксировать дела с того момента времени, когда вспомнили о хронометраже. В считанные дни выработается привычка, и учет станет сплошным.

Если в вашей работе много мелких отвлечений, не стоит их фиксировать. Не записывайте в хронометраже дела длительностью менее пяти минут. Мелкие прерывания и отвлечения вы можете отмечать галочками на полях. В конце дня подсчитайте количество галочек, умножьте на две-три минуты — и получите количественный показатель по одному из самых неприятных и незаметных «воров времени».

Итак, вы получили портрет своего дня — объективные данные о том, на что тратится время. Вести такой учет необходимо несколько дней, желательно — 3—4 недели. Впоследствии полезно проводить недельный или двухнедельный сеанс хронометража примерно раз в квартал — чтобы оставаться «в тонусе» и вовремя исправлять перекосы в личном бюджете времени. Некоторые любители (я отношусь к их числу) ведут сплошной хронометраж годами — но это уже дело вкуса.

Сам процесс учета, еще до того, как вы начали анализировать полученные данные, уже весьма полезен. Он создает некоторый позитивный стресс, вырабатывающий чувство времени, которое всегда подскажет вам, где время тратится неэффективно. К этому стрессу нужно относиться спокойно. Не волнуйтесь, не спешите немедленно что-то менять, не стесняйтесь найти у себя резервы времени: как бы хорошо ни был организован рабочий процесс, резервы есть всегда.

Один из моих первых клиентов, на тот момент начальник управления в IT-холдинге «Диасофт», в своем отзыве следующим образом описывает этот механизм действия хронометража:

«До знакомства с Глебом Архангельским я считал, что являюсь для окружающих людей вообще и для своих подчиненных в частности эталоном рациональности и эффективности - два высших образования, успешная карьера, профессиональный рост, спорт, иностранные языки. Я был уверен, что знаю, как организовать личное время, что могу этому научить других. Все окружающие знали, что с аргументом «у меня не хватает на это времени» ко мне лучше не подходить. Однако, изучив рекомендованную Глебом Архангельским литературу, я решил все-таки провести эксперимент и по его же совету начал хронометраж личных затрат времени».

Первое: были обнаружены значительные резервы личного времени. Если бы до начала хронометража мне сказали, что у меня есть такой запас времени, который я могу использовать по своему усмотрению, я бы воспринял это как неудачную шутку, но на самом деле это оказалось реальностью. Около двух с половиной часов рабочего времени ежедневно тратилось на «обработку внешних прерываний» и возврат к выполнявшейся ранее работе.

Второе (и наиболее важное): я начал остро ощущать неэффективность всех происходящих вокруг процессов. Появилось так называемое «чувство времени», быстро переросшее в «чувство эффективности», немного зудящее ощущение неидеальности организации работы вокруг. Результатом явилось создание в компании вокруг себя «зоны эффективности», то есть такого жизненного пространства, попав в которое, окружающие могут комфортно себя чувствовать только в том случае, если они эффективно расходуют свое и чужое время.

В результате - время выполнения стандартных операций по отделу тестирования, к примеру, удалось сократить на 40%. Это позволило выполнять тестирование новой версии системы за 6 рабочих дней, вместо двух недель ранее. Хотелось бы подчеркнуть, что это было достигнуто исключительно оптимизацией стандартных процессов силами самого подразделения».

## Отслеживание показателей

Есть такая управленческая поговорка: «Хочешь управлять — измерь». Она справедлива и в личной работе. Если вы хотите улучшить структуру вашего времени, снизить расходы на поглотители, есть смысл воспользоваться количественными измерителями.

Для формирования некоторых измерителей необходимы данные хронометража (см. предыдущую главу), некоторые измерители можно применять и не ведя хронометраж. Начнем с первых. С помощью хронометража можно получить данные по таким, например, вопросам:

— Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20—30% рабочего времени; желательно довести этот процент до 60—70.)

— Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (В классическом тайм-менеджменте считается, что этот показатель не должен превышать 10%.)

— Какой процент времени я трачу на поглотители? (Показатель часто доходит до 50%, двумя-тремя неделями хронометража его удается снизить до 10—20%.)

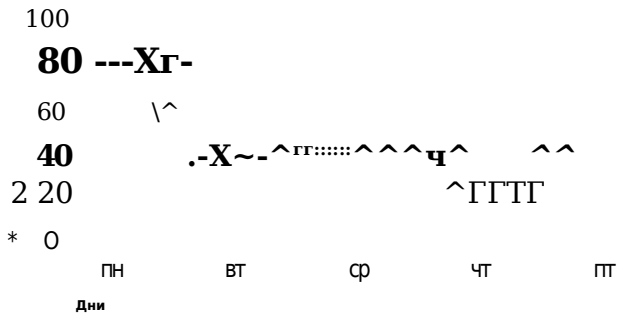
Вечером возьмите сформированный в ходе хронометража «портрет» дня и отметьте дела, относящиеся, соответственно, к приоритетным долгосрочным; тем, которые мог бы делегировать; поглотителям.

9.05 - сел работать, открыл e-mail
9.15 - выпил чашечну кофе
9.25 - начал делать отчет Пр.
9.35 - зашел Петров, обсудили международное положение Погл.
11.15-вернулся к отчету и т.д. Пр.

Теперь подсчитайте, сколько времени у вас получилось по какой категории. Например, приоритетные долгосрочные (Пр.) — 2 часа 30 минут; поглотители (Погл.) — 1 час 45 минут.

Дальше начинается самое интересное. Необходимо каждый день отмечать эти показатели на графике. По горизонтали — дни недели, по вертикали — ваш показатель, выраженный в часах либо минутах:

**Измерение расходов времени на поглотитель**




Человек так устроен, что, как только вы начали наглядно фиксировать некоторый количественный показатель, он *сам* начнет изменяться в лучшую сторону. Время на поглотители начнет снижаться, время на приоритетное — повышаться. Наглядность изменения показателя на графике будет подталкивать вас к тому, чтобы этот показатель улучшался.

В одном из банков, с которыми мы работали, заседания правления длились от 2 часов и выше (обычно 3-4 часа). Это была «черная дыра» - работа банка стопорится, подписи получить невозможно, если заходишь за подписью, экстравертный председатель правления сразу говорит «Иван Иванович! Вот именно Вас-то нам и не хватало для обсуждения этого вопроса, ну-ка подключайтесь».

Сработало простое решение. На стену повесили лист ватмана, на котором после каждого заседания секретари отмечали его длительность. В членах правления проснулся спортивный азарт, и уже через неделю два часа из нижней превратились в верхнюю границу длительности заседаний.

При желании можно применить более тонкий метод - фиксировать не длительность совещания, а общее количество человеко-часов (т.е. длительность умножить на количество участников) или примерную «стоимость» совещания, исходя из среднего размера почасового дохода присутствующих.

Мы говорили о показателях, для получения которых необходим сплошной учет времени. Сплошной хронометраж на начальном этапе может вызывать трудности. В таком случае

рекомендую воспользоваться показателями, для отслеживания которых не нужна полная картина дня. Например:

— Количество времени, ежедневно выделяемого на приоритетный для вас проект.

— Количество времени на «ресурсное занятие» — хобби, спорт, прогулки, общение с близкими людьми и т.п.

— Длительность ежедневной задержки на работе после формального окончания рабочего дня.

— Длительность общения с неприятными для вас людьми и т.п.

Нетрудно заметить, что первые два показатели фиксируются с целью их увеличения; последние два - с целью уменьшения. Для фиксации такого рода показателей не нужен сплошной хронометраж. Достаточно в течение дня записывать только время работы, например, над приоритетным проектом. В конце дня это время суммируется и изображается на диаграмме точно так же, как показано выше.

Рекомендую использовать единовременно не больше 2-3 показателей. Когда показатель доведен до нужного вам значения («не менее часа в день на «ресурсное занятие», «не более получаса в день на общение с неприятными людьми» и т.п.), можно переставать его отслеживать и намечать какой-либо другой показатель. Формирование показателей - дело творческое, перечисленные выше - только пример. Поймите, чего вам хочется от своего времени, какой аспект нужно улучшить, и - придумайте, как выразить это количественно, какой показатель будет для вас отражать эти улучшения.

Когда я только начинал задумываться об организации личного времени - это было на старших курсах вуза, после прочтения книги о Любищеве, - одним из основных поглотителей времени была дорога, расходы на которую составляли в среднем около 4 часов в день (университет, курсы водительские, курсы английские, курсы экскурсоводов). В течение нескольких недель я вел детальный учет дорожного времени, разбив его на несколько категорий: «высокое качество» (можно читать и писать, например, в электричке, перед началом курсов), «среднее» (можно читать, но умную книгу, например, в тряском автобусе), «низкое» (можно читать только простую книгу), «нулевое» (ходьба, час пик, зашел-вышел-оделся-разделся).

Выводы при анализе времени по разным категориям оказались неожиданными: например, раньше при дороге, например, из

университета на курсы я заезжал домой. Теперь перестал заезжать, общее время на дорогу увеличилось, но значительно улучшилась его структура: например, час спокойной работы перед началом курсов вместо этого же часа, потраченного на пешую ходьбу, сборы и т.п.

И самое главное, в голове выработался «персональный отдел логистики», при планировании любых встреч и перемещений безошибочно расчитывающий оптимальные маршруты. Сколько лет уже прошло, я с тех пор никогда не вел учета дорожного времени, но навыки, выработанные в ходе того хронометража, до сих пор помогают.

## Время в транспорте

Хронометраж и формирование показателей помогают бороться с любыми поглотителями времени, это универсальная методика. А сейчас о некоторых резервах времени — подробнее.

Один из самых типичных поглотителей времени — время, проводимое в общественном транспорте или автомобиле. Жители больших городов, наша с вами жизнь может тоннами и цистернами утекать в душегубку пробок, метро, автобусов и маршруток. А может и не утекать, и дорога совсем не обязана быть мукой смертной. Предложу вашему вниманию несколько способов оптимизации транспортного времени:

— *Читайте либо слушайте аудиокниги.* Но читайте не то, что случайно попалось под руку, а заранее для этого предназначенную книжку, лучше небольшого размера. Сердце кровью обливается, когда я вижу в маршрутках и самолетах людей в хороших деловых костюмах, откровенно скучающих и мучающихся — «ну когда же все это кончится?». И эти же люди с чистой совестью говорят, что зашиваются на работе, что у них нет времени почитать свой отраслевой журнал, и т.д. Просто о содержательном чтении в дорогу нужно заранее позаботиться.

В автомобиле все несколько сложнее, читать книгу можно только в пробках. Помогут аудиокниги. Художественных

книг в аудиоформате великое множество; книг по бизнесу несколько меньше, но также достаточно. Кстати, аудиокниги чрезвычайно полезны не только в автомобиле, но и в общественном транспорте в часы пик, когда читать бумажную книгу затруднительно (только в метро нужно подобрать наушники, минимально пропускающие внешний шум). Наконец, аудиокниги удобны при ходьбе, велосипедных прогулках и т.п.

Александр Любищев, по книге Д.Гранина «Эта странная жизнь»: «...Какие преимущества дает чтение в дороге? Во-первых, не чувствуешь неудобств в дороге, легко с ними миришься; во-вторых, нервная система находится в лучшем состоянии, чем в других условиях.

Для трамваев у меня, как и в основной работе, не одна книжка, а две или три. Если едешь с какого-либо конечного пункта (например, в Ленинграде), то можно сидеть, следовательно, можно не только читать, но и писать. Когда же едешь в переполненном трамвае, а иногда и висишь, то тут нужна небольшая книжечка и более легкая для чтения. Сейчас в Ленинграде много народу читает в трамваях».

— *Отдыхайте — если действительно отдыхаете.* Решение «отдохнуть и расслабиться» ничуть не менее грамотно с точки зрения использования времени, чем чтение полезной книги. Но это должно быть действительно сознательное решение и действительно отдых — отключитесь мысленно от всех проблем, включите плеер или цифровой диктофон с любимой музыкой и т.п.

— *Выбирайте нестандартные маршруты и время.* Часто мы едем куда-то (или на чем-то) по привычке. Попробуйте выехать на полчаса раньше обычного времени, поехать другим маршрутом, и т.п. Успешные люди часто идут нестандартным путем, потому они и успевают то, чего не успевают другие. Транспорта это тоже касается.

— *Учитесь.* Например, учите язык. Носите с собой карточки с новыми словами: с одной стороны иностранное слово, с другой — русский перевод. Сделайте ксерокопию нескольких страниц из «зубодробительного» учебника и вчитывайтесь в транспорте. Во время ходьбы обдумывайте прочитанное, например, «а если на этот рекламный щит посмотреть с точки зрения теории позиционирования?..»

— *Обдумывайте конкретный список вопросов.* Участники тренингов часто говорят: «В транспорте я думаю». Не тешьте себя иллюзией. Если у вас нет списка конкретных вопросов к размышлению (или ваше думание не есть сознательная обработка только что пришедшей в голову идеи), то скорее всего, абстрактное думание — просто пережевывание одного и того же на холостых оборотах мозга, без смысла и пользы. Гораздо лучше иметь конкретный список вопросов к размышлению в транспорте, и еще — в ходе размышлений обязательно нужно делать пометки в блокноте, чтобы не потерять ценные идеи.

— *Делайте исходящие звонки.* Если вы едете в собственном автомобиле, такси или маршрутке, можно использовать это время для исходящих звонков. Естественно, для этого желательно иметь список таких звонков на отдельном листочке или в карманном компьютере (смартфоне и т.п.) Кстати, в таком режиме достаточно удобно «съедать лягушек» (многие «лягушки» бывают именно неприятными телефонными звонками). Вы заперты в машине, вашему вниманию гораздо труднее переключиться на что-либо другое, чем на рабочем месте. Вы удивитесь, как много неприятных телефонных вопросов можно решить за полчаса езды.

## Время в командировках

Командировка, дорогой читатель, это не бич Божий, ниспосланный на нас начальством, «чтобы жизнь медом не казалась». Это прекрасный «кайрос» для плотной эффективной работы. Смотрите сами:

— Много времени в самолете или поезде — прекрасного времени, в которое не отвлекают телефонные звонки, заглядывающие коллеги, холодильник с едой, телевизор и т.д.

— «Мобилизационный режим» (чужой город, жизнь вне дома, жесткий ритм встреч) сам по себе настраивает на плотную работу.

Важно время командировки грамотно использовать, а для этого стоит не расслабляться под предлогом командировки. Предлагаю вашему вниманию несколько простых рекомендаций:

— *Определите и используйте «кайросы»:* посетить Ниже городский кремль, в обеденный перерыв на конфе ренции пообедать не просто так, а с потенциальным заказчиком, к командировке в Алма-Ату добавить денек на отдых в горах на Медео, и т.д.

Пример такого использования «кайросов». Группа «Русский стандарт», проект настройки ТМ на Outlook для топ-менеджеров. Помощник председателя совета директоров настраивает категорию «Места». В ней лежат все задачи, привязанные к городу, но не к жесткому времени. Например: «Когда Рустам будет в Париже, ему нужно встретиться с таким-то и таким-то. Когда в Майами - с таким-то...» При поездке Рустама Тарико в любой город эта категория просматривается, и кроме плановых встреч, ради которых происходит поездка, попутно решаются все дополнительные связанные с этим городом вопросы.

— *Запланируйте работы на транспортное время.* Самолет и поезд очень хороши для работы над долгосрочными приоритетными задачами, на которые в рабочей текучке не хватает времени. Для дополнительной настройки себя на работу или отдых добавьте музыку (с ноутбука, плеера, цифрового диктофона). Обязательно распределите литературу к чтению: сложное и важное — в самолете, деловой журнал — во время досмотра и в аэропортовском автобусе и т.п. Если нет смартфона или ноутбука для хранения большого количества книг — распечатайте несколько глав. Распечатки, как и журналы, по прочтении можно выбросить, что уменьшит вес ваших вещей во время обратной дороги.

— *Запланируйте отдых и работу на вечера.* Например, типовой сценарий отдыха: ужин, полчаса прогулка, полчаса спокойная книга. Если ваша работа в командировке была связана в основном с людьми и потратила много эмоционального ресурса, книгу лучше использовать не художественную, а что-нибудь спокойно-интеллектуальное. Если командировка длительная — используйте солярий, тренажерный зал, бассейн. Работа на вечер — скорее всего умственная, не эмоциональная (с документами, цифрами и т.д.) Принцип тот же, что и в отдыхе: в ходе рабочего дня вы скорее всего потратили много эмоционально-энергетического ресурса.

Ну и самое главное — собственно цели командировки. Согласитесь, «провести переговоры в «Регионнефтегазе» и «заключить наконец-то договор» — две разные вещи.

Приведу пример «наполнения командировки» из личного опыта. Региональный заказчик очень хотел разбить тренинг на 3 вечерних сессии и готов был за это хорошо платить. Оставшееся время я заполнил переговорами и презентациями. Одна из презентаций была на градообразующем предприятии, лидере российского рынка. После презентации ко мне подошел IT-директор: «Я заказал для своего департамента тренинг по тайм-менеджменту, он запланирован на ближайшую субботу. Я вижу, что ваша технология лучше, чем у той компании, у которой мы заказали. Подписать с ними договор мы еще не успели - согласитесь ли вы провести у нас тренинг?»

В субботу я провел тренинг. Для предприятия численностью около 10 тысяч человек срок в 4 дня от запроса до тренинга был абсолютным рекордом в моей практике. Везение? Отчасти да. Но правильно сказал кто-то из великих: если работать по 14 часов в сутки, везение и удача не заставят себя ждать.

И еще несколько простых чисто технических советов по организации командировки:

— *Заведите командировочный комплект* — пакет с гигиеническими принадлежностями (зубные паста-щетка, бритва, расческа и т.д.) и полезными техническими мелочами (швейный набор и т.п.). При этом подбирайте максимально легкие и компактные упаковки (не тяжелый шариковый дезодорант в стеклянном флаконе, а легкий сухой в пластмассовом и т.п.). Стоит купить второй зарядник к мобильному телефону и положить туда же. Главная польза такого комплекта — экономия времени при сборах, вам не нужно собирать зубные щетки и расчески, а после приезда — выкладывать их из чемодана в ванную комнату. Командировочный комплект — гарантия, что вы ничего нужного не забудете, а также снижение веса и занимаемого объема.

— *Никакого багажа в самолетах.* Подберите дорожный чемодан оптимального размера: так, чтобы он вмещал все необходимое, но при этом чтобы его пропускали в самолет в качестве ручной клади. Сэкономите массу времени на сдаче и забирании багажа.

— *Запаситесь избытком информации.* Как и при планировании встреч, не забудьте записать все мыслимые и немыслимые телефоны (контрагента, его заместителя, секретаря, диспетчерской, которая пришлет за вами машину, и т.п.), адрес гостиницы и номер брони и т.п. Не рассчитывайте на то, что дела будут идти по плану, будьте готовы ко всему.

Побывав в командировке в каком-либо городе, заведите в Outlook (в форме задачи или заметки) «карточку города». Можно также сделать это на бумаге, тогда это скорее будет «уголковая» папка А4. Она может включать в себя:

— Контакты постоянных контрагентов (телефоны, адреса). Даже если сейчас едете не к ним, в случае чего они выручат-помогут.

— Координаты гостиниц, хотя бы тех, в которых вы уже бывали (не поленитесь взять рекламку/визитку и положить в папку города).

— Телефоны служб доставки еды, авиабилетов и т.п. Не полагайтесь на «Желтые страницы» в номере гостиницы — металлопрокат там обычно найти гораздо легче, чем доставку пиццы или суши. Особенно важны телефоны служб заказа такси, не полагайтесь на ТМ-навыки штатного водителя ваших местных партнеров.

— Пересчет валют (для ближней и дальней заграницы), важные цены и длительности («от Крещатика до аэропорта «Борисполь» столько-то гривен и столько-то минут, если без пробок»).

— Полезные заметки («Многие украинцы очень трепетно относятся к формулировке «в Украине» вместо «на Украине»).

Побывав в любом городе, заводите себе такой личный мини-путеводитель. Займет это несколько минут, а вот при следующей поездке вас или вашего коллеги времени сэкономит массу, особенно в случае форс-мажоров.

Можно даже завести корпоративную базу мини-путеводителей. Именно для этого личные мини-путеводители лучше сразу создавать в электронном виде.

## Технические форс-мажоры

Компьютеры, факсы и автомобили — ломаются. Такого рода форс-мажоры могут отнимать достаточно большое количество времени. Но это еще не повод опустить руки.

Первый шаг управления форс-мажорами — перестать списывать на них что попало. Начальник неожиданно озадачил, и нужно менять план дня — форс-мажор. Клиент опоздал на встречу — опять форс-мажор. Это вовсе не форс-мажор, а всего лишь изменчивость жизни вокруг нас. Чтобы с ней работать, нужно всего лишь освоить гибкое планирование. Форс-мажор, по определению, — обстоятельства *непреодолимой силы.* Что делать с ними?

*Поломка техники — прекрасная возможность разгрести завалы.* Да, вы не можете сейчас обзванивать клиентов по базе, оформлять договор или делать презентацию в Power Point. Но разве для того, чтобы *думать,* вам необходимы компьютер и принтер? Или это не вы регулярно сетуете, что нет времени на долгосрочные серьезные задачи? Ну так и набросайте план вашего никак не рождающегося «важного, но не срочного» документа.

Думать будет не давать волнение — как же, договор-то не оформляется. Забудьте: все равно сейчас повлиять на сломанную технику не в ваших силах. Если же все-таки свербит — займитесь хотя бы простой разгребательной работой: в бумагах, на рабочем столе, в шкафах. Сделайте телефонные звонки, особенно неприятные, откладываемые со дня на день.

Кстати, у техники есть такое «кармическое» свойство — на следующий день выполнять все то же самое без всяких проблем. А еще, вы не замечали, что именно тот e-mail, который отправляли долго и с мучительными трудами, потом вызывает такие последствия, что «лучше бы я его и не отправлял вообще»?

*Если без техники совсем невмоготу — поищите альтернативные возможности.* Где-нибудь поблизости есть интернет-кафе с принтером? Почтовое отделение с услугой отправки факсов? Уличный таксофон, с которого сейчас во все большем количестве городов России можно спокойно позвонить по межгороду?

*Создавайте резервные копии информации.* У технарей это называется «бэкап». В хорошо управляемых компаниях IT-департамент регулярно создает резервные копии всей корпоративной информации. Но даже он не охватывает все. Например, как насчет контактов в мобильном телефоне? Давно ли вы синхронизировали их с Outlook? Один мой знакомый уронил в реку мобильный телефон, в котором было 300 контактов клиентов, нигде не сохраненных. Восстанавливал потом полгода.

Или — бумажные визитки. Хорошо бы регулярно переносить информацию с них в электронное хранилище контактов. А то ведь именно в нужный момент визитка потеряется, а на ней от руки записаны мобильный телефон контрагента и его ценные мысли...

Наконец, ключевые текущие документы. Обязательно резервируйте их на дискету или USB-флэшку, хранимую подальше от компьютера (на случай прорыва батареи отопления). Контактную и справочную информацию желательно еще дублировать в бумажном виде — на случай проблем с компьютерами, читаемостью файлов и т.д.

Казалось бы, возникает дополнительная работа — как это вяжется с тайм-менеджментом? Но мы помним один из

основных принципов тайм-менеджмента в условиях российского бездорожья и разгильдяйства: рассчитывать не на планы, а на непредсказуемость обстановки. Военные, которые постоянно имеют дело с непредсказуемостью, давно освоили принцип дублирования значимой информации, каналов связи, систем защиты. Не считайте себя умнее тысячелетнего опыта человечества, подстелите соломки заранее.

## Организация совещаний

На совещаниях съедается море времени. Ведь один час совещания — это 5, 10, 20 человеко-часов, в зависимости от количества участников. Миллион книжек и статей про это написано, «а воз и ныне там». Повторим самоочевидные вещи, которые очень легко понимать, но трудно делать.

1. *Определите формат совещания* и не смешивайте разные форматы в рамках одного совещания. Типовые форматы:

   — *Мозговой штурм.* Цель: креативно решить проблему. Правила: сначала «генерация идей» (любой степени безумности) с их обязательной фиксацией, и только после этого — этап критики и проработки на реализуемость.

   — *Планерка-оперативка.* Цель: скоординировать действия членов команды в текущей ситуации, довести до людей нужную информацию, оперативно отреагировать на текущие проблемы. Правила: «Появилась гениальная идея — запиши не озвучивая, вынеси на стратегическое совещание». Желателен жесткий порядок (очередность) выступлений, наличие в письменном виде стандартного списка вопросов.

— *Стратегическое совещание.* Цель: обсудить перспективные направления развития, принять решения по масштабным, долгосрочным вопросам. Правила: желательно наличие в явном виде сформулированных и прописанных критериев принятия решений (расстановки приоритетов).

2. *Определите круг участников.* Иногда полезно использовать «ньюмаваши» (по-японски — «окучивание корней») — небольшие совещания в малых группах, позволяющие в первом приближении согласовать позиции перед большим совещанием.

Компания «Днепротехсервис» - управляющая компания завода «Днепротяжмаш». В кофе-брейке слышны споры на повышенных тонах. Спрашиваю: что такое? «Есть проблема -нужно ли организовывать собственное производство такого-то оборудования… Да нет такой проблемы вообще!.. Есть, но не в производстве!..» - Стоп, стоп, спокойно.

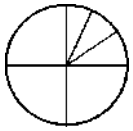
Вывожу на мультимедиапроектор чистый Excel-файл. «Давайте прописывать процедуру постановки проблемы. С чего она вообще начинается?» - решили, что с инициатора проблемы. Записали: «Инициатор: Маркетинг управляющей компании (ФИО директора по маркетингу)». Что дальше? Решили: стороны, заинтересованные в процессе постановки проблемы (именно постановки, а не решения - для решения уже есть корпоративные процедуры -ТЭО, бизнес-планирование и т.д.). Выписали: «Заинтересованные стороны: Маркетинг управляющей компании; Маркетинг завода; Производство; Финансы». Задаю резонный вопрос: так, и почему же о проблеме говорили громко и эмоционально 15 человек, если на этапе постановки она касается только четверых?

Подобным же образом «опроцедурили» остальной процесс постановки проблемы (формулировки заинтересованных сторон, «головной компетент» по проблеме и т.д.). Параллельно с разработкой процедуры прогоняли через нее и саму исходную проблему. За 1,5 часа, таким образом, решили недоразумение, существовавшее уже несколько недель, и разработали процедуру разрешения таких недоразумений в будущем.

Отдельно определите лидера, принимающего решения и направляющего ход дискуссии (если вы собираете совещание, скорее всего это вы и будете), и отдельно — секретаря, следящего за временем, фиксирующего все мысли и составляющего итоговый протокол. Как правило, эти две функции стоит разделить.

3. *Определите список вопросов для обсуждения.* Мне не нравится слово «регламент» — обычно это жесткий план совещания, с планированием времени на каждый вопрос, крайне неудобный в реальной практике. Он редко бывает нужен, обычно достаточно просто приоритезированного списка вопросов и общей временной рамки. Начинать рассмотрение вопросов, естественно, необходимо с приоритетных.

Национальный банк Казахстана, проект подготовки корпоративных ТМ-тренеров. Группа тренеров (руководители и сотрудники Департамента развития персонала) сделали регламент стандартной еженедельной планерки в форме «пирога времени». Круг - это час, в который необходимо уместить основную часть планерки (плюс на входе и выходе - по 10-15 минут у директора департамента для вводного и заключительного выступлений). У каждого из четырех управлений, входящих в департамент, - по 15 минут. Круг, соответственно, делится на четыре части:



Каждый 15-минутный блок делится на 3 части: 1. «Стратегическая картонка» (какие результаты за эту неделю достигнуты по ключевым целям). 2. Вопросы-проблемы внутри управления и между управлениями. 3. Вопросы, требующие вынесения «наверх», на другие департаменты или на зампредов.

Время регулируется с помощью 5-минутных песочных часов. Сэкономить время сегодня и добавить себе времени в следующий раз - можно. Наоборот (сегодня добавить, на следующей планерке сэкономить) - нельзя.

4. *Определите длительность совещания и назначьте ответственного за время.* Казалось бы, самоочевидно. Только вот на тренингах, выполняя задания на групповую работу, участники в лучшем случае с 3—4-го раза начинают сами вспоминать, что обязательно нужно выбирать в группе человека, следящего за временем.
5. *Организуйте обстановку, оборудование и рассылку информационных материалов.* Сюда входят бронирование переговорной, наличие флипчарта, проектора, бумаги и т.д. Варьируйте внешний антураж в зависимости от формата совещания: например, в одной инвестиционной компании решили оперативки проводить стоя и в коридоре (обеспечивается четкость и краткость), а стратегические совещания — сидя в удобных креслах в переговорной (обеспечивается спокойная креативная обстановка).

Если к совещанию рассылаются какие-либо материалы (что крайне желательно), обеспечьте их прочтение участниками. Например, так:

— Разошлите краткое описание проблемы, по которой необходимо принять решение на совещании.

— Затребуйте с участников прислать по e-mail минимум 2—3 варианта решения проблемы в срок не позднее чем за сутки до начала совещания.

— Не приславших—не допускайте на совещание. Пусть один-два раза решение проблемы несколько пострадает — зато в будущем совещания будут гораздо более эффективны.

Имейте в виду, что без дополнительных стимулов участники совещания вряд ли будут читать присланные материалы, поскольку уважение к чужому времени, в частности к времени коллег, собравшихся на совещание, в России слабо развито.

6. *Используйте схемы.* Вспомните 10 адресов ваших знакомых, именно точных адресов — «ул. Вавилова, д. 25, кв. 15». Вряд ли сможете — полагаю, вы помните в лучшем случае 2—3. А вот на основе зрительной памяти наверняка сможете добраться в сотню-другую мест. Зрительная память имеет более высокую емкость, чем словесная. Поэтому все вопросы, обсуждаемые на совещании, материализуйте на флипчарте в виде схем. Благодаря «запакованной» в эти схемы информации на следующем совещании будет легко вспомнить все уже достигнутые результаты и не ходить вокруг одного и того же вопроса несколько раз. Схемы можно сфотографировать (хотя бы фотоаппаратом, встроенным в мобильный телефон) и разослать участникам как приложение к протоколу принятых решений.
7. *Зафиксируйте и разошлите принятые решения.* Обязательно вернитесь к этому протоколу на следующем совещании. Если результаты совещания не зафиксированы — считайте, его не было вообще.

Эдуард Фаритов, директор по развитию Группы «Русский стандарт». «На совещаниях я фиксирую ход обсуждения в обычном текстовом файле, но через мультимедиа-проектор вывожу его на экран, так чтобы всем было видно. И по каждому пункту обязательно добиваюсь от группы ответа на вопросы: «Ближайший шаг? Срок? Ответственный?» Записываю; благодаря экрану все это видят и на следующем совещании не имеют возможности отговориться тем, что это не обсуждалось или решения были другими».

## Где взять время на тайм-менеджмент

В заключение разговора об изыскании резервов времени разберемся с тем, где брать время на внедрение в вашу практику техник тайм-менеджмента.

Первое правило: используйте для этого любые «отходы времени». Вполне достаточно тех обрезков и обрывков, которых бывает множество в течение каждого рабочего дня. Например:

— В курилке — поспорьте с коллегой на $100, что в ближайшие 3 дня сделаете письменный обзор ваших долгосрочных целей.

— В пробке или во время ходьбы — продумайте свои цели на ближайшие несколько лет. При желании надиктуйте на диктофон (обычно есть в мобильном телефоне).

— В приемной руководителя — используйте 15 минут ожидания для того, чтобы эти цели прописать в блокноте или на бумаге. Выиграйте $100.

Второе правило: создайте четкий ритм повышения личной эффективности. Мы не считаем ежедневную чистку зубов или душ «напрягом», потому что это давным-давно вошло в привычку, создан ритм. То же самое в управлении личным временем — лучше заниматься этим вопросом по 15 минут ежедневно, чем большими наскоками, но нерегулярно.

У одного из отцов-основателей США и основоположников современного тайм-менеджмента, Бенджамина Франклина, за свои заслуги изображенного на 100-долларовой купюре, была оригинальная система внедрения добродетелей. На текущую неделю выбиралась какая-либо одна добродетель из списка и активно практиковалась. На следующую неделю - следующая, и так далее. Через несколько недель список завершался, и его прохождение начиналось сначала. Такой же ритм вы можете применять для внедрения любых инструментов тайм-менеджмента.

Рекомендую три простых принципа тайм-менеджерского ритма:

— Ежедневно — одно маленькое разгребание завалов. Почты во «Входящих», бумаг в центре рабочего стола, задач с близким сроком выполнения в Outlook и т.п.

— Еженедельно — внедрение новой техники управления временем. Провели тотальный хронометраж недели; выбросили все бумажки и завели ежедневник; придумали структуру папок для хранения файлов в «Моих документах» и т.д.

— Ежеквартально — «дисциплинарная неделя». Живем «правильно», не даем себе поблажек, выделяем полчаса в день на тайм-менеджмент. Название придумал тренер по легкой атлетике — одну неделю в квартал его ученики полностью соблюдали все диеты и жесткие графики тренировок, а в остальное время жили в облегченном режиме. Таким образом, был создан хороший баланс отдыха и напряжения.

И главное, помните: вложения времени в тайм-менеджмент — это не затраты, а инвестиции. Вспомните знаменитый анекдот:

> Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом рубившего дерево совершенно тупым топором. Человек спросил его:
> - Уважаемый, почему бы вам не наточить ваш топор?
> - У меня нет времени точить топор - я должен рубить! - простонал дровосек...

Выделять время на «заточку топора» непросто. Но успешные люди отличаются от не очень успешных именно тем, что выделяют достаточно времени на инвестиции в свое будущее.

## Восьмой шаг создания личной ТМ-системы

Используйте техники выявления поглотителей, позволяющие задействовать «валяющиеся под ногами» резервы времени. Краткие рекомендации:

— Проведите сплошной учет вашего времени в течение 2—3 недель.

— Сформируйте 2—3 количественных показателя эффективности и отслеживайте их в динамике.

— Планируйте наполнение транспортного времени и времени командировок.

— Имейте сценарии реагирования на случай технических форс-мажоров.

— Применяйте техники организации совещаний.

— «Точите топор», используя для этого любые «отходы времени».

# 9. «ТМ-бацилла»: как донести ТМ-идею до окружающих

*— Чем командир отличается от комиссара?*
*— Командир говорит: «Делай, как я!», а комиссар: «Делай, как я говорю!»*

Мы не можем быть эффективны на 100%, если не координируем свой личный тайм-менеджмент с окружающими людьми — коллегами, руководством, подчиненными, родственниками, клиентами и т.д. Благодаря взаимному уважению к времени мы можем не терять этот драгоценный ресурс напрасно. Благодаря грамотной координации усилий с коллегами мы можем добиваться более высоких результатов при меньших затратах.

Пока в нашем обществе, к сожалению, культура управления временем практически отсутствует. Если у вас украли тысячу рублей, все понимают, что это нехорошо. Если у вас украли час времени, который, в отличие от тысячи рублей, невосстановим и невосполним, — никто не считает это предосудительным. Мы, конечно, не можем в одночасье переделать культуру отношения к времени в России. Но начать с себя и с окружающих нас людей мы вполне в силах.

Донести до другого человека идею управления временем бывает не так просто. Но результат того стоит. Это более высокое взаимное уважение к нашему самому ценному и невосполнимому ресурсу времени. Уважение в рабочем коллективе, в семье, в компании. Наконец — в нашем обществе.

## ТМ для шефа

Если вы не бизнесмен или «вольный художник» — то одним из ключевых факторов, влияющих на ваше время, является ваш руководитель. Иногда доходит до: «Позвонил всем с утра, велел строго к 15.00 быть в офисе на важном совещании, приехал в 18.30 и спрашивает: «Что это вы тут все собрались? Совещание будет послезавтра».

Бывает, что руководитель действительно недостаточно внимательно относится к времени, и хотелось бы на него в этом отношении повлиять. Как это сделать?

*Лучше, чтобы «это была его идея»* (в большинстве случаев, хотя и не всегда). Нужно найти косвенный путь, которым идея управления временем может дойти до шефа. Его друг, секретарь, руководитель соседнего подразделения и т.п. Случайно забытый где-нибудь журнал или книга тоже подойдут.

*Предъявляйте инструменты «в деле».* На совещании достаньте аккуратный обзорный график регулярных задач или задач по проекту; заходите к шефу реже, но с подготовленным письменным списком вопросов, и т.п. Интерес шефа к применяемым вами новым инструментам — прекрасный повод заинтересовать его тайм-менеджментом.

*Начинайте с инструментов, полезных и незатратных для шефа.* Если ваши ТМ-предложения начнутся с оснащения отдела ноутбуками и покупки для вас карманного компьютера, вряд ли они будут услышаны. Лучше предложите завести простейшую доску планирования, обзорный график регулярных задач и т.п. Дайте руководителю без финансовых затрат ощутить повышение подконтрольности, управляемости, предсказуемости работы — и он будет готов к следующим вашим предложениям.

На тренингах часто приходится слышать: «Один из главных моих поглотителей времени — неожиданные новые задачи, исходящие от руководства». Вообще-то это прямая

обязанность подчиненного — отрабатывать запросы руководителя, в том числе неожиданные. Если с этим возникают сложности, нужно не искать пути воздействия на шефа, а перечитать главу о планировании дня. Для человека, активно применяющего инструменты гибкого планирования, неожиданные задания не являются проблемой.

Запомните главное. Это ваша задача — заботиться о том, чтобы шефу было комфортно работать с вами. Его время дороже вашего, его комфорт более значим для компании, чем ваш. Если вы считаете иначе — нет проблем, создавайте свой бизнес. Тогда неудобства, связанные с наличием шефа, заменятся другими, гораздо более серьезными неудобствами. Но это будет уже совсем другая история.

## Подчиненные: «добровольные» стратегии

Прежде чем говорить о «засеве ТМ-бациллы» в светлые головы ваших подчиненных, давайте четко различим несколько разных вещей:

— Личный тайм-менеджмент, «самоменеджмент», который человек применяет добровольно.

— Командный / корпоративный тайм-менеджмент — обязательные для всех сотрудников компании или подразделения стандарты управления временем.

— Обычный регулярный менеджмент — вопросы распределения функций, обязанностей, проектов и заданий между сотрудниками, вопросы мотивации и контроля и т.п.

Мы сейчас говорим только о пунктах 1 и 2. Общие вопросы управления подчиненными в компетенцию тайм-менеджмента не входят. Наша задача сейчас более узка: привить сотрудникам эффективные навыки самоорганизации.

На семинарах для топ-менеджеров самые активные дискуссии обычно вызывает вопрос «заставлять или не заставлять?».

Менеджеры более жесткие настаивают: не нужно ждать, пока что-то «прорастет». Менеджеры более мягкие подчеркивают, что тайм-менеджмент — дело достаточно индивидуальное, и чем выше «творческая» и «человеческая» составляющие в работе сотрудника, тем труднее в приказном порядке навязать ему методы самоорганизации.

Я сторонник совместного применения обоих подходов. Сначала нужно с помощью «ТМ-бациллы» задействовать внутренние, добровольные ресурсы, и лишь затем — внешние, ресурсы принуждения.

*Первый шаг в стратегии добровольности — покажите личный пример.* Действенность этого метода трудно переоценить. *Предъявляйте,* а не декларируйте, организованность, пунктуальность, уважение к времени коллег и подчиненных.

Эффективность подчиненных в конечном итоге работает на ваши результаты и ваш успех, поэтому не считайте зазорным для себя как руководителя проявлять уважение к времени подчиненных. На одном корпоративном тренинге участник сказал: «Я, конечно, спрашиваю, «удобно ли Вам говорить?», при звонке шефу или клиенту, но не подчиненному, какая мне разница, удобно ему или нет». Я спросил: «Для вас важнее ваш личный комфорт или интересы дела?»

Если вы владелец компании и при этом решили, что ваш комфорт и свобода важнее, чем эффективность ваших подчиненных, — нет проблем, звоните им в 2 часа ночи, вызывайте на неожиданные совещания с неизвестной продолжительностью и т.д. Вы собственник — вы в своем праве. Только не удивляйтесь, если у подчиненных будет такое же отношение к времени клиентов, а клиенты отплатят переходом к вашим более пунктуальным конкурентам.

Но если вы не владелец компании — рекомендую к времени и комфорту подчиненных относиться не менее внимательно, чем к собственному. Предъявите уважение к чужому времени без двойных стандартов.

*Второй шаг — создайте мотивацию на применение ТМ-техник.* «Мотивацию» — не путать со «стимулированием», т.е. не систему наград и наказаний, а *понимание в головах сотрудников,* почему временем нужно и можно управлять.

Что ваши подчиненные ответят на вопрос «Если вы будете больше успевать, будете ли вы больше зарабатывать?» Если «нет» — ваша задача чуть сложнее, чем, например, у начальника отдела продаж, где эффективность напрямую связана с вознаграждением. Но даже если ваши подчиненные не получают материальной выгоды от повышения эффективности, они могут прислушаться к следующим аргументам:

— Больше комфорта в выполнении работы, за счет более грамотной ее организации.

— Снижение рисков, связанных с несоблюдением поставленных руководством сроков.

— Возможность раньше уйти с работы, потратить часть высвобожденного времени на себя.

Даже если экономия времени не принесет подчиненному непосредственно денег, вы должны дать ему понять, что он выигрывает, повышая эффективность работы. Будьте готовы «платить» — большей гибкостью в рабочем графике, более ранним уходом сотрудника домой (имеется в виду не сокращение рабочего дня, предусмотренного Трудовым кодексом, а сокращение сверхурочных работ) и т.п.

В Группе компаний MC-Bauchemie-Russia ГГ-директбр в ходе корпоративного ТМ-проекта хотел побудить подчиненных больше внимания уделять самоорганизации. Для этого он ежедневно отмечал количество дел, выполнявшихся подразделением в авральном режиме. Их оказалось около 80%. Эти факты убедили сотрудников в необходимости заняться тайм-менеджментом, и через некоторое время они сами более точно распределили между собой обязанности, составили график профилактических работ, план закупок оргтехники для подразделений и т.п.

Обратите внимание: все эти результаты могли быть достигнуты и «сверху», с помощью регулярного менеджмента. Но ценность «ТМ-бациллы», «засеянной» в сотрудников, состоит в том, что они сделали все это сами, без принуждения. Руководитель не тратил «административный ресурс», а формы организации, рожденные «снизу», обычно оказываются проще и эффективнее навязанных «сверху».

*Третий шаг — двигайтесь маленькими шагами, но ритмично.* Высочайшее качество японской продукции — во многом результат идеологии «кайдзен»: небольших, но непрерывных, ежедневных улучшений. Как и в личной работе, в корпоративном внедрении тайм-менеджмента не нужно глобализировать задачу. Предлагайте подчиненным новые техники регулярно, как минимум раз в неделю. Чем проще и «самопонятнее» эти техники будут — тем лучше.

Алексей Чернин, председатель правления ОАО «Омскбанк», послеТМ-тренинга ввел в заседания правления «15 минут на тайм-менеджмент». В ходе этих мини-совещаний он делился личным опытом освоения очередного инструмента из учебного органайзера и предлагал топ-менеджерам делиться их опытом. Аналогичные мини-совещания один из заместителей проводил для менеджеров среднего звена.

## Подчиненные: «принудительные» стратегии

Иногда во внедрении тайм-менеджмента не обойтись без «административного ресурса». Как его лучше применять?

1. *Лучше «меньше» инструментов, но — обязательных.* Не пытайтесь строить глобальную всеобщую единственно верную систему управления временем. Хорошо годятся для первых шагов внедрения:

   — Любые доски планирования.

   — Ежедневники или планнинги + алгоритм планирования дня (см. стр. 63).

   — Таблицы обзора регулярных задач.

   — Бланки проведения совещаний.

«Если подчиненные не хотят применять инструмент — как их заставить?» Это вопрос не к специалисту по тайм-менеджменту. Перечитайте любую книгу по управлению людьми, мотивации, управленческой борьбе и т.п. Замечу лишь, что чем больше люди были подготовлены на «добровольном» этапе, чем больше их собственных идей и соображений учитывает ваше новшество, тем легче его будет внедрить.

2. *Придумайте простые и быстрые «кнуты и пряники».*
   Идеология ровно та же, что и в личной работе: маленькие и желательно немедленно применяемые награды и наказания. Например, при внедрении стандарта планирования в ежедневнике для менеджеров торговой сети генеральный директор предложил через 1—2 месяца после тренинга наградить трех владельцев самых грамотных ежедневников однодневными отгулами, а трех владельцев худших ежедневников — штрафом в размере стоимости одного рабочего дня.

   Гульмира Тулешова, начальник Управления мотивации Департамента по работе с персоналом Национального банка Казахстана. «После обучения тайм-менеджменту и введения доски планирования у нас появилась мысль мотивировать зарождающийся процесс повышения личной эффективности - каждый месяц мы выбираем эффективного работника, и он зарабатывает один свободный день в месяц. Критерием эффективности является то, что он справился с поставленными перед ним задачами своевременно и с хорошим качеством, и, естественно, во взаимосвязи с задачами подразделения. Наше вышестоящее руководство с одобрением отнеслось к идее, пообещав не вмешиваться в процесс мотивации эффективных сотрудников и с пониманием относиться к их отсутствию в заработанный свободный день. Обещание выполняется».

3. *Используйте пилотные проекты.* Пилотный, пробный проект — очень полезный прием. Попробуйте технику на одном сотруднике, на одном

подразделении, на одном направлении деятельности (например, «только с таким-то типом клиентов» или «только для проек-

та X»). Это позволит понять все плюсы и минусы техники в реальной практике при минимальных затратах времени и сил. Кроме того, опыт успешного пилотного проекта — важный аргумент для убеждения остальных сотрудников (или подразделений) в необходимости и полезности новой техники.

И в заключение — главный принцип: посчитайте цену своего времени, цену времени подразделения. Постарайтесь выразить в деньгах. И боритесь за время не менее жестко, чем за деньги.

На конференции «Сибирского соглашения» в Новосибирске в мае 2005 г. один из участников, гендиректор и владелец компании, спросил: «Как быть, если мое время зависит не только от меня, но и от других людей, в первую очередь от подчиненных?»

Я задал встречный вопрос: «Вы - владелец вашего бизнеса. Если ваши подчиненные воруют ваши деньги - вы знаете, что с этим делать? Или вот так же, как меня, беспомощно спрашиваете об этом консультанта по корпоративным финансам? А ведь ваше время гораздо дороже ваших денег - его намного меньше, и оно невозобновимо».

Этот человек при вопросе о воровстве денег так сильно изменился в лице, что я понял: не завидую тем, кто попробует воровать его деньги. Уверен, что после семинара можно так же не позавидовать тем, кто попытается украсть его время.

## Тайм-менеджмент в личных отношениях

Тайм-менеджмент личных и семейных отношений — дело непростое. Формальный план-график здесь вряд ли пропишешь. Нужно уметь *договариваться.* Предлагаю в качестве основы для таких договоренностей несколько простых принципов.

1. *«Мы вместе» не значит «мы делаем одно и то же».* Для многих людей удивительна мысль, что интроверт, в шумной компании сидящий где-то в сторонке с газетой, вовсе не проявляет недружелюбия и не отделяет себя от окружающих. Просто ему комфортно проводить

свое время с ними именно так. Думаю, самое сложное и самое важное в любых взаимоотношениях, да и в любом совместном времяпрепровождении, — не пытаться навязывать партнеру свои предпочтения, искать компромиссы, позволяющие учесть вкусы обеих сторон.

В телепередаче, посвященной планированию отпуска, мне задали вопрос: «А если в семье разные вкусы и разные подходы к отдыху, как быть? Например, муж хочет лежать у бассейна, а жена - совершить глобальный шопинг и объездить все исторические достопримечательности». Ну и кто же мешает жене найти курорт неподалеку от большого количества достопримечательностей и, оставляя мужа в покое у бассейна, объезжать их в свое удовольствие? Кстати, вечером будет с кем делиться впечатлениями.

2. *У каждого должно быть время для себя.* Особенно это касается интровертов, т.е. людей, по психологическому типу более ориентированных на свой внутренний мир и в меньшей степени — на контакты с другими людьми. Если я хочу почитать в одиночестве, когда ты пришла ко мне в гости, это не значит, что я тебя разлюбил. Это значит только то, что я хочу почитать в одиночестве.

Особенно важно выделять время на свое «ресурсное занятие», т.е. на то, что помогает вам восстановить энергию и работоспособность. Для кого-то это — чтение художественной литературы, для кого-то — катание на роликах, игра на фортепьяно и т.д.

*3. Принципы взаимоотношений должны проговариваться в явном виде.* Не бойтесь проговаривать, а еще лучше — прописывать взаимные договоренности и принципы взаимоотношений. Большинство конфликтов происходит оттого, что у двух человек в головах разные принципы (нормы, правила), и каждый считает именно свои — самоочевидными и

правильными. Плохие новости: совершенно они не самоочевидны. Попробуйте их озвучить — и вы удивитесь, насколько у другого человека представление о самоочевидном может отличаться от вашего.

Что касается техник планирования и организации — здесь действуют все те же подходы, что и на работе. Главное — договориться о принципах, на этой основе нужные организационные и технические решения найдутся легко.

## Дети и время

Я считаю, что учить тайм-менеджменту нужно как плаванию и чтению: чем раньше, тем лучше. Если не с детского сада, то как минимум — со среднего или раннего школьного возраста.

Для студентов и старших школьников ничего специально изобретать не надо. Они, как правило, с большим интересом воспринимают именно «взрослые» технологии — «у меня все как у настоящих менеджеров». Для младшего школьного возраста необходимо внести больше элемента игры, разноцветности, азарта.

Начинать рекомендую со следующих технологий:

— *Самомотивация* («слоны», «лягушки», «пряники» и т.д.) — промедление и откладывание важных задач в детском тайм-менеджменте обычно является ключевой проблемой.

— *Обзорная таблица ежедневных дел* — как сказал один менеджер, «теперь мой сын не забывает, что кроме «погулять» и «посмотреть телевизор» существуют еще «сделать уроки» и «вынести мусор», и встречает меня вечером так: «Папа, ура, я сегодня все успел!».

— *Планирование хороших оценок* — с помощью обзорных таблиц.

На последнем пункте остановлюсь особо. Главное, что можно и нужно привить ребенку при обучении тайм-менеджменту, — это «проактивный» подход к жизни, о котором мы говорили в третьей главе. Напомню, термин «про-активность» принадлежит Стивену Кови: он различает в жизни «реактивный» подход, жизнь как реакция на внешние стимулы, и «проактивный», когда мы не просто реагируем, но планируем свою жизнь и осуществляем упреждающие действия.

Поясню на простом примере. «Ты хочешь золотую медаль (или: хорошие оценки в четверти, в году и т.п.)? Что для этого нужно?» — Нужно не «вообще учиться», а расставлять приоритеты, выбирая наиболее проблемные на данный момент направления и *«проактивно»* занимаясь именно ими. Например, составить очень простую таблицу оценок (технология реальная, из практики):

| Предмет | Текущие оценки | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Русский | 5 | 5 | 4 | 5 | | | | |
| Алгебра | 4 | 4 | | | | | | |
| Геометрия | 5 | 4 | 5 | | | | | |
| | | | | | | | | |

Проблемное направление сразу видно, это алгебра. Что нужно сделать, чтобы его выправить? Очевидно, получить минимум три пятерки. Нацеливаем усилия именно на этот сегмент, уделяем алгебре больше времени и сил, премируем себя шоколадками, *активно* тянем руку на уроках. Закрываем проблемное направление, смотрим вокруг и перенаце-ливаем усилия на другой предмет. И т.д. — поддерживаем баланс, гибко меняя приоритеты по ходу учебы.

Важно выбрать подходящее хотение — вполне возможно, это не школьные оценки, а успехи в спортивной секции, достижения в каком-то хобби, увлечении. Ориентируйтесь не

столько на «социально-значимые» показатели, сколько на собственные устремления ребенка. После выбора хотения методология остается той же: цели, подзадачи, приоритеты, ежедневные «проактивные» действия в выбранном направлении, самомотивация и награды себе.

> Виталий Королев, статья «Тайм-менеджмент для дочки - история одной игры». «...Всем известно, что дети не хотят, чтобы их учителя вызывали к доске отвечать урок. Кто не помнит своих школьных ощущений в момент, когда учитель говорит заветные слова: «А сейчас к доске пойдет...» и смотрит в журнал. Так и хотелось спрятаться под парту.
>
> А что если изменить к этому отношение? Если ребенок хочет получать хорошие оценки, то почему бы ему самому не взять инициативу в свои руки и не вызваться отвечать самому, предварительно особенно хорошо подготовив именно этот урок. Здесь важна операция по выбору приоритетов, «направления главного удара»: учим все уроки, но особенно готовим тот, в котором завтра хотим достичь успеха. И в момент опроса стараемся не спрятаться, а вызваться, чтобы труд даром-то не пропал.
>
> Кроме планирования мы ввели и прогнозирование результатов. Оно относится к разного рода внеплановым опросам, контрольным работам. В отличие от планирования, прогнозируемый результат не зависит уже от воли прогнозиста. Он скорее выявляет объективность самооценки. Если удается точно спрогнозировать будущую оценку, то Полинка получает 2 или 1 плюсик, в зависимости оттого, пятерка это была или четверка. Полинка подхватила эту игру и быстро разобралась с тонкостями различия между прогнозом и планом. Кстати, моя консультационная практика показывает, что не всякий директор различает эти понятия...»

Еще одно важное направление школьного ТМ — планирование времени при подготовке к экзаменам. Обычно родительская позиция тут — «сиди и учи до посинения». Увы, это не работает, потому что неграмотно. Более реалистичный подход таков:

— Определение, сколько часов в день ребенок объективно может работать над подготовкой (реально — 6—8, максимум — 10).

— Разделение объема работы на этот бюджет времени (40 билетов, 5 дней по 10 часов в день — реальная цифра «1 час на 1 билет», плюс резерв 10 часов) и уделение каждой порции работы не больше полагающегося ей времени.

— Управление рабочей нагрузкой: раз в час — 5 мин. активная пауза, после каждого 3—4-часового блока работы — смена активности (сходили в магазин, погуляли и т.д.).

Кроме того, при подготовке к экзаменам мы обычно делаем совсем не то, что будем делать на экзамене. Готовясь к сочинению, где будем писать, — мы читаем, готовясь к устному экзамену — опять же читаем. Гораздо лучше при подготовке к сочинению *написать* на каждую тему эссе размером в полстранички с ключевыми мыслями; готовясь к устному экзамену — *проговорить* ключевые мысли каждого билета (кому угодно — бабушке, собаке, портрету М.В.Ломоносова...).

И в заключение — несколько принципов из практики.

Виталий Королев, «Тайм-менеджмент для дочки - история одной игры». «Во-первых, ловите инициативу ребенка. Он должен первым проявить свое хотение.

Во-вторых, импровизируйте, придумывайте игру, а не воспитательный процесс. Одно из основных отличий первой от второго в том, что ребенок понимает: игру он может прекратить в любой момент, а воспитательный процесс - нет.

В-третьих, не бойтесь фиксации планов и результатов. Это не «бумажки», а то твердое, что «не вырубишь топором».

И в-последних: занятые папы и мамы, впишите в свои с ребенком органайзеры время, которое вы проводите вместе. Хотя бы для обсуждения главного события дня».

## Девятый шаг создания личной ТМ-системы

Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время.

Краткие рекомендации:

— Предлагая ТМ-идеи вашему руководителю, показывайте их полезность для дела, а не комфортность для вас.

— Убеждайте подчиненных в действенности тайм-менеджмента вашим личным примером.

— Принудительно внедряя ТМ-техники, делайте это небольшими шагами.

— Применяйте небольшие «кнуты и пряники» немедленно.

— Используйте пилотные проекты.

— Предлагайте тайм-менеджмент детям в форме игры, развивая в них «проактивный» подход к жизни.

# 10. ТМ-манифест: от инструмента к идеологии

*— Успех — это когда о вас все знают? — спросил Виталька. — Вот у меня есть тетя Александра, она искусствовед, и она говорит...*
*— Искусство здесь ни при чем, — оборвал его старик. — Вертеться среди поклонников — это не успех... Успех — это когда ты можешь изменить мир. Хоть чуть-чуть. Именно ты, своей волей. М. и С. Дяченко. «Пандем».*

Все больше людей в России и сопредельных государствах задумываются о своих отношениях с Временем. Ищут и формулируют жизненные цели. Повышают осмысленность и осознанность своего бытия. Учатся жить так, чтобы впоследствии не было «мучительно больно».

Отвлечемся на малое время от техник планирования и управления задачами. Как зачинатель Improvement.ru и ТМ-движения, недавно отметившего свой пятилетний юбилей, позволю себе высказаться о вещах более возвышенных — об идеологии тайм-менеджмента.

«О вещах возвышенных» — не значит «непрактичных». Как говорится, «ничто так не практично, как хорошая теория». Еще более практична — хорошая идеология. Техника без идеологии, без размышления о возвышенном — мертва и беспомощна. Техника, оплодотворенная эффективной идеологией, — непобедима. Поэтому в последней главе книги я хочу суммировать идеологическую и мировоззренческую «начинку» тайм-менеджмента.

## Техника и идеология

Начну разговор об идеологии тайм-менеджмента с цитаты из «Аквариума» Виктора Суворова о методах подготовки спецназа:

> «...Через месяц мы вдвоем стояли на перилах железнодорожного моста. Далеко внизу холодная свинцовая река медленно несет свои воды, сворачиваясь в могучие змеиные кольца у бетонных опор. Я уже грамотен и понимаю, что человек может ходить и по телеграфному проводу над бездонной пропастью. Все дело в психологической закалке. Человек должен быть уверен, что ничего плохого не случится, и тогда все будет нормально.
>
> Цирковые артисты тратят годы на элементарные вещи. Они ошибаются. У них нет научного подхода. Они базируют свою подготовку на физических упражнениях, не уделяя достаточно внимания психологии. Они тренируются много, но не любят смерть, боятся ее, стараются ее обойти, забывая о том, что можно наслаждаться не только чужой смертью, но и своей собственной. И только люди, не боящиеся смерти, могут творить чудеса вместе с богами.
>
> - Дураки говорят, что вниз смотреть нельзя, - кричит он. - Какое наслаждение смотреть вниз на водовороты!
>
> Я смотрю в глубину, и она больше не кажется мне жуткой и влекущей, как змеиная пасть для лягушонка. И ладони мои больше не покрываются отвратительной липкой холодной влагой...»

Можно с пользой для себя применять «35 методов планирования дня» и «28 приемов самомотивации». Можно выйти на следующий уровень и наладить логичную и структурированную систему управления личным временем. И, наконец, — можно овладеть идеологией, проникнуться духом, прочувствовать фундаментальные принципы. Это не отменит техник и приемов, не заменит их «отвлеченной философией». Напротив: идеология даст невиданную до того свободу и эффективность владения технологиями.

Предметная область организации времени когда-то открылась мне со своей мировоззренческой стороны, как источник «достойных целей» (в терминах Теории развития творческой личности). Я не раз замечал, что эта идеологическая, мировоззренческая составляющая тайм-менеджмента важна

людям не меньше, чем чисто технологическая. Причем замечал я это как на выступлениях в профессиональных сообществах (бизнес-тренеры, менеджеры, консультанты и т.п.), так и при общении с далекой от менеджмента аудиторией на радио и телевидении.

По моим наблюдениям, многим моим соотечественникам, как и мне, хочется видеть вокруг себя меньше безответственных людей, бессмысленно плывущих по течению, винящих кого угодно в своих неудачах, заражающих нашу жизнь пассивностью и безволием. И больше - людей, строящих свою жизнь ответственно и осознанно. Мой манифест обращен именно к тем, кому небезразлична осмысленность своей собственной жизни, а также осмысленность и достойность происходящего вокруг.

## ТМ-факты

В дискуссиях на Improvement.ru и ТМ-клубах часто приходится слышать «Тайм-менеджмент — это просто инструмент». Что ж, можно воспринимать эту технологию и как простой набор отверток, некоторые из которых стоит достать из чемоданчика при появлении проблемы нехватки времени. Но это — уровень акробатов из приведенного выше примера, уровень оттачивания техник и приемов. Следующий уровень мастерства — мыслить, «как спецназ». Принять, что ТМ — не только инструмент, но еще и идеология, некий новый «угол зрения» на окружающую реальность.

Для сравнения вспомним восточные-боевые искусства. Все техники — лишь реализация некоторых мировоззренческих установок. Или возьмем, например, монашеские аскетические практики и богослужение. Также очень детально проработанные предметные области, со множеством техник, приемов, алгоритмов. Типикон, т.е. богослужебный устав, или Добротолюбие, сборник наставлений для монахов — системы не менее сложные, разносторонние и глубоко

проработанные, чем Гражданский кодекс. Но отнимите *дух* — и техники потеряют всякий смысл, станут не просто бесполезны, но и вредны.

Большинство часто звучащих сомнений относительно тайм-менеджмента, например, «засушит и обесчеловечит», «повредит человеческим взаимоотношениям», «несовместим с творчеством» и т.д. — как раз предостережение об опасности техник, примененных без понимания *духа* методологии. Что ж, ножом можно порезаться, а вилкой — уколоться, но это не повод есть руками. Нужно просто учиться грамотно обращаться с инструментами. В том числе — с идеологиями и методологиями.

В основе идеологии тайм-менеджмента, как я ее понимаю, лежат простые факты и аксиомы:

— *Жизнь дана человеку один раз.* Версии с переселением душ мне кажутся неубедительными. В атеистической версии восприятия реальности факт единственности жизни означает, что хочется прожить ее так, чтобы потом не было «мучительно больно» и жалко потерянного времени. Религиозная версия о вечной жизни, качество которой напрямую зависит от того, как прожил земную (эту версию лично я считаю наиболее достоверной), — заставляет относиться к единственной земной жизни еще более внимательно и вдумчиво.

— *Время — это материал, из которого «сделана жизнь».* Любой другой ресурс в ходе жизни может теряться и приобретаться. Время только тратится, и времени не так уж много, те самые 200—400 тысяч часов, в которых все мы «даже не миллионеры».

— *Время и поступки человека в нем — необратимы.* Сделанное можно переосмыслить, иногда — исправить, верующий может покаяться, но никто не может сделанный поступок вернуть. В науке эта необратимость

времени была осмыслена только в XX веке, в синергетике. В философии она уже тысячелетия приводит в священный трепет лучших представителей рода человеческого.

Эти простые факты лично мне, например, не дают оставаться спокойным при слове *«Время».* И уж тем более — поставить «методологию взаимоотношений человека с Временем» в один ряд с какими-нибудь «навыками презентаций» или «техниками делегирования». Это уровни бытия, несопоставимые по мировоззренческой значимости.

Дальше появляется *организация времени.* Это наиболее корректный термин для описания «технологии работы с Временем». Управление временем — термин не вполне корректный (хотя и удобный), управлять временем нельзя. Организовывать время — можно. Как мы можем организовать пространство с помощью расположения и движения предметов, так мы можем организовать время расположением и движением дел и поступков. «Тайм-менеджмент» и «управление временем» я применяю исключительно для краткости и разнообразия. Под «организацией времени» предлагаю понимать весь комплекс вопросов о взаимоотношениях человека и Времени, а именно:

— «Как идти» быстро и грамотно, не переутомляясь в пути — эффективность.

— «Куда идти», как выбирать цели — стратегия.

— «Зачем идти», как осознавать и «выкристаллизовывать» свои ценности — философия.

Эту последовательность я называю «ТМ-лестницей», поскольку человек обычно начинает свое знакомство с организацией времени с вопросов эффективности, техники; но через некоторое время приходит к вопросам идеологическим и философским.

**Философия (Зачем идти?)**

**Стратегия (Куда идти?)**

**Эффективность (Как идти?)**

Предметную область «организация времени», соответственно, я делю на три уровня: технологический, стратегический и мировоззренческий (философский). Разумной организацией времени я считаю такую, в которой все эти три уровня находятся в непрерывном взаимодействии: ценности влияют на стратегию и технику, события на техническом и стратегическом уровнях дают материал для переосмысления и корректировки ценностей.

## ТМ-идеология

ТМ-идеология — это основные положения дисциплины «организация времени» на ее третьем уровне, философско-мировоззренческом. Эти положения вытекают из ТМ-фактов, сформулированных в предыдущей главе.

Кратко я бы выразил ТМ-идеологию следующим образом: *«Вдумчиво и осмысленно использовать невосполнимое время жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами».* Все остальное приложится — и техники, и их грамотное применение без перекосов и «вредных побочных эффектов».

Если развернуть ТМ-идеологию более подробно, я могу выделить в ней несколько основных ценностей, или принципов. Это аксиомы, которые могут быть либо приняты, либо не приняты, но не могут быть доказаны или опровергнуты. Без принятия этих аксиом на мировоззренческом уровне я считаю мало осмысленным и мало полезным освоение тайм-менеджмента на уровне технологическом.

Аксиомы таковы:

— *1. Свобода выбора.* Человек свободен. Наши поступки, конечно, *зависят* от начальных условий — наследственность, ограничения, доступные ресурсы и т.п. Мы также зависим от внешних воздействий и обстоятельств. Однако ни начальные условия, ни внешние обстоятельства не определяют нашу жизнь на 100%. Решающее значение все равно имеет наш собственный выбор и наша готовность что-то менять в своей жизни. На семинарах часто спрашивают: «Как я могу ставить цели — с моей зарплатой... в моем городе... в нашем государстве...». На это можно ответить: «Сколько великих государственных деятелей, и великих предпринимателей, и великих ученых родились в совершенно неблагоприятных начальных условиях?» Свобода начинается внутри, в сознании, в нашей картине мира — и дает нам свободу действовать, свободу изменять мир.
Далее, если человек поверил, что он *может изменять мир,* что он *свободен,* — этот мировоззренческий принцип проецируется на уровень технологий в форме, во-первых, постановки «дерзких», «недостижимых» целей; во-вторых — в форме отсева внешних воздействий, пытающихся выстроить жизнь человека по своим штампам. Будь то воздействия ближайшего окружения, общества, системы образования, рекламы и т.п.

— 2. *Ответственность.* Человек отвечает за то, как он строит свою жизнь и на что он тратит свое время. Верующий отвечает перед Богом и собой,

неверующий — перед собой и кем-нибудь еще (в зависимости от базовых ценностей — перед своей семьей, потомками, человечеством и т.п.). «Амебой», а не «Человеком», я назову человека, неосмысленно и безответственно плывущего по течению, реагирующего на внешние воздействия, но не применяющего свою свободу к построению своей

жизни и не берущего на себя ответственность за то, что с его жизнью и его временем происходит.

К сожалению, именно на постсоветском пространстве эта болезнь особенно сильна. Сколько наш человек может придумать причин, почему он *не* несет ответственности за то, что с ним происходит. Виноваты всегда правительство, президент, жидомасоны, олигархи, демократы, коммунисты, ЖЭК, работодатель и т.д. Знакомо? Кто как, а я считаю, что этот рабский подход к жизни нужно «выдавливать по капле» из себя и окружающих и что тайм-менеджмент в этом — незаменимое средство.

— *3. Развитие.* Я считаю, что достойно, праведно, красиво, соответствует великолепной гармонии мироздания — развиваться. Развиваться на разных уровнях и в разных смыслах. Это тоже аксиома, ее невозможно обсуждать, можно лишь принять или не принять. Время жизни — это время развития, время совершенствования, время пути.

Для меня эти ценности являются проекцией на ряд тайм-менеджерских вопросов христианской картины мира, которую я считаю наиболее мировоззренчески убедительной и практически действенной. Но ТМ-ценности ценны и вне христианской картины мира, как некое общее поле согласия в вопросе о том, чем человек отличается от амебы.

Эти же принципы лежат в основе *ТМ-этики:* совокупности принципов, вытекающих из ТМ-фактов и ТМ-идеологии. Эти принципы-заповеди еще предстоит сформулировать. Например, «не укради время ближнего твоего» — поскольку, похищая время, из которого сделана жизнь, ты нарушаешь заповедь «не убий». Или, скажем: «не замусоривай гармонию мироздания ворами времени» — игровыми автоматами или графоманскими романами, например. Проще говоря: «помни,

что тайм-менеджмент — это не только защита своего времени, но и бережное отношение к времени других».

Итак, я изложил ТМ-идеологию — аксиомы, лежащие в основе моей теории и методологии организации времени. Осознанное принятие и применение этих принципов, проникновение их духом я считаю выходом на «уровень мастерства» в этой предметной области. Но все сказанное касалось пока только лично человека. А что значит ТМ-идеология для взаимоотношений человека с окружающим миром?

## «ТМ-бацилла»

Занявшись тайм-менеджментом, я первым делом стал смотреть, что есть на эту тему в Интернете. Было на тот момент, 2000 год, очень мало — западники не любят делиться идеями в бесплатном режиме, а в отечественном Интернете ТМ-тема вообще почти не была представлена. Одним из первых найденных мною материалов, во многом определивших дальнейшую стратегию, был «Хронометраж, или Алгебра любви-3» Алексея Бабия. В этой работе, насколько мне известно, впервые была озвучена способность организации времени *менять ценности человека.*

Механизм этого изменения таков. Начав, как правило, с *техники* экономии времени, задавшись вопросом «На что тратится мое время и как тратить его более рационально», человек приходит к вопросу о *целях* своей деятельности. Без понимания целей невозможно выяснить, что более эффективно, а что менее; на что стоит тратить время, а на что — не стоит. Приходится определяться с целями, и самое главное — с приоритетами.

Но вопросы целей и приоритетов неотделимы от вопроса *ценностей.* Нельзя ответить на вопрос «Что для меня важнее, то или это?», не ответив на вопрос «Что для меня важно *вообще,* в принципе?». Таким образом, благодаря тайм-менеджменту всего за несколько логических ходов

происходит переключение внимания с технологических вопросов организации времени на мировоззренческие. Человек задумывается о том, зачем ему нужно достижение тех или иных результатов, проще говоря — зачем и ради чего он живет в этом мире.

Именно эту последовательность «технология — стратегия — философия» я выше назвал «ТМ-лестницей». В целом же такое «развитие благодаря тайм-менеджменту», в силу его нелинейности и специфических закономерностей распространения, я называю «ТМ-бациллой». Термин восходит к классику научной организации труда и поэту Алексею Гас-теву, который писал: «Форд и Тейлор дали рабочему инструкционную карточку, но не создали методики, которая заражала бы массы, заставляла бы их проявлять непрерывную инициативу, прививала определенную организационно-трудовую бациллу».

Теперь такая методика, «тайм-менеджмент как инструмент развития», существует, она разработана в моей первой монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы». Необходим «тайм-менеджмент как инструмент развития общества», к чему и сделан один из шагов в этом ТМ-манифесте.

Что самое главное, описанное внимание к собственным целям и ценностям, как правило, *делает человека лучше.* Снижается доля «амебы», повышается доля свободной и ответственной личности, способной делать самостоятельный выбор и совершать поступки, не на 100% детерминированные внешними обстоятельствами. Благодаря вниманию к себе, своей деятельности, своему времени благодаря осознанию необратимости и конечности этого времени человек достаточно заметно и существенно изменяется. Отцы-аскеты открыли этот механизм самосовершенствования много веков назад, рекомендуя своим ученикам два простых правила: «внимать себе» и «помнить о смерти» (в контексте ТМ —

о конечности времени жизни), чтобы удерживаться от неподобающих поступков и настраиваться на подобающие.

Тайм-менеджмент, таким образом, работает как инструмент своеобразного «прогрессорства», в терминологии братьев Стругацких. Прогрессоры, напомню, пытались влиять на отсталые цивилизации, стимулируя их развитие различными научными и политическими методами. Но, в отличие от прогрессоров, «засеивая» «ТМ-бациллу», вы не навязываете человеку свои ценности. Вы «всего лишь» помогаете ему найти свои собственные — очистить их от внешних наслоений, вырастить и развить. Таким образом, тайм-менеджмент решает задачу, непосильную для сотен книжек про «что такое хорошо и что такое плохо».

Этот результат применения тайм-менеджмента я считаю гораздо более важным, чем собственно повышение эффективности и результативности. Они, конечно, приятны, но по большому счету — суета сует и всяческая суета. Настоящее счастье и удовлетворенность жизнью крайне нелинейно зависят от чисто материальных результатов. Для меня создавать и видеть изменения в ценностях людей, их установках, отношении к жизни — гораздо интереснее, чем создавать прирост бездушных цифр и кривых на графиках.

Суммируя сказанное, я бы сформулировал еще один элемент ТМ-идеологии так. *Организация времени — уникальный инструмент, помогающий людям и мирозданию развиваться, изменяться в лучшую сторону на самом сложном и «неоперабельном» уровне — на уровне ценностей и мировоззрения.*

На мой взгляд, это — интересно. Это уникально. Это помогает эффективнее решать проблемы, над которыми на протяжении всей истории человечества бились самые выдающиеся личности. В этой области много Достойных Целей. В целом — это красивое, достойное и большое Дело. Желающие — подключайтесь.

## Общенациональная задача

Один из губернаторов в книге Салтыкова-Щедрина «Помпадуры и помпадурши» издал указ, в котором были следующие знаменательные слова:

> «Неоднократно замечено было мною, что в нашем обществе совершенно отсутствует тот дух инициативы, с помощью которого великие народы совершают великие дела...
>
> Ввиду всего вышеизложенного, я вновь и в последний раз предлагаю принять решительные меры (не прибегая, однако ж, до времени к экзекуциям) к поднятию общественного духа и возбуждению в оном наклонности кдеяниям смелым и великим...»

К сожалению, с помощью решительных мер и экзекуций невозможно повысить организованность, целеустремленность и конкурентоспособность нашего народа. Петр I пытался это сделать, но, при всей его настойчивости и энергии, многие начинания после его смерти заглохли. Более эффективным для решения наших национальных задач мне представляется использование механизма «ТМ-бациллы», постоянное распространение культуры отношения к времени, привитие себе и окружающим «эффективного мышления». Это большая, кропотливая работа, позволяющая задействовать внутренние ресурсы каждого из нас. Если у каждого нашего соотечественника будут ясные цели и энергия к их достижению, наша общая эффективность как народа станет неизмеримо выше.

Опыт решения проблемы времени в общенациональном масштабе у нас уже есть, и этот опыт уникален. Мне неизвестны примеры чего-то аналогичного в других странах.

Основатель лиги «Время» Платон Михайлович Керженцев в своей не раз переиздававшейся книге «Борьба за время» цитирует статью, с которой эта лига начала свое существование. Статья «Время строит аэропланы» появилась в «Правде» 18.07.1923 г. и начиналась так:

«На одном съезде Советов я сидел рядом с американским журналистом. Заседание, назначенное в 11 ч., до часу еще не начиналось, как это у нас часто бывает. Журналист меня спросил:

- Сколько человек в зале?

- Тысячи три с половиной.

- Среди них много слесарей, токарей, модельщиков?

- Да, вероятно, в зале преобладают рабочие разных специальностей.

Тогда мой американец, что-то черкнув в книжечке, сказал:

- Мы сегодня потеряли 7 тысяч рабочих часов в ожидании начала заседания. При такой затрате рабочей силы можно было построить
один, а то и два аэроплана.

Мы прождали еще «с пол-аэроплана», и только тогда заседание началось.

В самом деле, нам пора выражать наши бесконечные запаздывания в каких-то реальных величинах, например, в аэропланах нашего воздушного флота. Тогда мы скорее осознаем экономическую гибельность нашей расхлябанности. Тогда мы научимся ценить время и работать с точностью».

Эта статья стала катализатором чрезвычайно широкого общественного движения. Люди организовывали ячейки лиги «Время», писали статьи, вдохновляли окружающих идеей разумного отношения к времени. Во многих газетах вскоре появились разделы «Борьба за время». При этом лига предъявляла к своим членам достаточно жесткие требования, они должны были учитывать и планировать свое время; заседания ячеек лиги были очень кратки и проходили с жестким соблюдением повестки; члены ячеек разрабатывали конкретные способы повышения эффективности предприятий, при которых эти ячейки организовывались, и т. д.

К сожалению, лига «Время», как и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, была закрыта параллельно со свертыванием нэпа (новой экономической политики). Но опыт деятельности лиги показал, что ставить задачу борьбы за время в масштабах общества и государства — возможно и необходимо. А в XXI веке это еще и жизненно важно для нашего общего развития, для повышения эффективности и конкурентоспособности нашего общества и государства на мировой арене.

## Возможность изменить мир

Конечно, большинство читающих этот текст не станут ТМ-тренерами или ТМ-консультантами, непосредственно продвигающими технологии управления временем. Ваши действия по распространению культуры отношения к Времени не будут вознаграждены материально, во всяком случае, сразу и непосредственно.

В связи с этим я вспомню анекдот про габровцев, которые договорились платить учителю водкой, по два ведра с каждого двора. В бочке с «гонораром» оказалась чистая вода — каждый габровец думал, что два ведра воды не испортят бочку крепкой водки.

Полагаете ли вы, что ваши «два ведра» организованности ничего не значат в цистернах, озерах и морях всеобщей безответственности, неосмысленности и разгильдяйства? Нет, значат, и многое значат. Статьи авторов, вот уже пять лет «на общественных началах» пишущих для Improvement (низкий им поклон), читают тысячи и десятки тысяч людей. Автор тратит на небольшую заметку в среднем 2—3 часа — и она помогает тысячам читателей сайта сэкономить десятки тысяч часов. За 2—3 часа автор заметки делает столь же благородное дело, как хирург — за 2—3 часа операции. Две-три статьи дают 200—300 тысяч часов экономии времени, то есть, в пересчете на человеческую жизнь, — одного спасенного от смертельной болезни или несчастного случая.

Вспомните эпиграф к ТМ-манифесту: «Успех — это когда ты можешь изменить мир. Хоть чуть-чуть. Именно ты, своей волей». В постиндустриальном обществе менять мир стало легче. Не нужен большой начальный капитал, благоприятные стартовые условия. Достаточно не бояться включаться в борьбу идеологий, ценностей, мировоззрений. Задействовать немного *ответственности* — за происходящее вокруг. И *свободы* — свободы делать что-то, не продиктованное непосредственными работно-зарплатными нуждами. *Свободы менять мир в соответствии со своими ценностями.*

Подключайтесь. Люди и жизнь вокруг станут немного свободнее, ответственнее и осмысленнее. Может быть даже — немного счастливее. Как у Стругацких, классиков и основоположников уже упоминавшейся теории прогрессорства:

*«...У меня нет слов, меня не научили словам, я не умею думать, эти гады не дали мне научиться думать. Но если ты на самом деле такой... всемогущий, всесильный, всепонимающий... разберись! Загляни в мою душу, я знаю, там есть все, что тебе надо. Должно быть. Душу-то ведь я никогда и никому не продавал! Она моя, человеческая! Вытяни из меня сам, чего же я хочу, — ведь не может же быть, чтобы я хотел плохого!.. Будь оно все проклято, ведь я ничего не могу придумать, кроме этих его слов: «СЧАСТЬЕ ДЛЯ ВСЕХ, ДАРОМ, И ПУСТЬ НИКТО НЕ УЙДЕТ ОБИЖЕННЫЙ!»*

## Десятый шаг создания личной ТМ-системы

Используйте невосполнимое время вашей жизни в соответствии с осознанными личными ценностями и приоритетами.

Краткие рекомендации:

— Помните, что время необратимо, это «материал, из которого сделана ваша жизнь».

— Поверьте: человек может все, если сильно этого захочет.

— Вы — не «винтик». Даже небольшие действия изменяют мир к лучшему.

— Развивайтесь, двигайтесь, никогда не останавливайтесь.

— Помогите другим найти свои цели и ценности.

— Изменить мир — возможно. Сделайте первый шаг прямо сейчас.

# **Послесловие**
# Когда каждый поставит цель

*— А в чем причина, средств у вас нет?*
*То есть денег у вас не хватает?*
*— Средства-то у нас есть. У нас ума не хватает.*
*«Зима в Простоквашино»*

Рыночная стоимость Google, поисковой системы № 1 в мире, на момент написания книги составляла около $80 млрд. и была сравнима с рыночной стоимостью крупнейших российских нефтяных компаний. Один из создателей системы — наш бывший соотечественник. Для того чтобы создать компанию с такой стоимостью, не нужны были нефтяные скважины, алмазы или лес. Достаточно было активно работающего мозга, целеустремленности и готовности к упорному труду для достижения целей.

У нас огромный потенциал — природные ресурсы, территория, богатейшие культурные, научные и производственные достижения и традиции. Мы креативны, изобретательны, умеем мобилизоваться в кризисах и находить выход в безвыходных ситуациях. Но давайте признаемся друг другу честно: на данный момент мы как нация неконкурентоспособны. Смешной, по мировым меркам, размер ВВП; униженное и маргинальное положение в мировой политике. И — жалкое утешение в самовлюбленных анекдотах про «Порш», разбитый об осину»; воспоминания о былом величии, заливаемые водкой.

Мне кажется, чтобы по-настоящему использовать наши достоинства и сильные стороны, нам не хватает трех вещей: *дерзких целей, готовности много работать и организованности.*

Вспомните послевоенную Японию — разгромленная промышленность, униженная национальная гордость, отсутствие природных ресурсов. Ситуация гораздо худшая, чем у нас сейчас. Возрождение этой великой нации из пепла стало возможным только благодаря таким личностям, как, например, Акио Морита и Масару Ибука, основателям Sony В 1952 году перед своей небольшой компанией, собиравшей рисоварки, они поставили цель: «За 30 лет сделать японские товары символом высочайшего качества во всем мире». И эта дерзкая цель была достигнута.

Цели — самое простое для нас, мы творческая нация, мы умеем мечтать. Но дальше начинается этап тяжелого труда. Большинство жизнеописаний великих людей довольно-таки скучно читать. «Мы решили копать там, где никто еще не копал. Мы копали долго, все вокруг над нами смеялись. Потом сломалась лопата. Ее было сложно починить, но мы ее починили. Потом мы поняли, что копали не в ту сторону, а еще мы натерли мозоли до крови, а денег на пластырь не было, но мы все равно копали». Да, именно так — никаких чудес, никакой золотой рыбки, никакого «щучьего веления». Удача чаще приходит к тому, кто вкалывает, чем к тому, кто лежит на печи и ждет, когда же его жизнь изменится к лучшему.

Но и трудиться мы можем, когда есть цель, есть сверхидея. Самое трудное — научиться организации, плану, разумному структурированию действий. Проще говоря — самодисциплине. Без которой грош цена и целям, и труду.

«.. .Ровно в 12.00 1 октября 2003 г. все жители Эквадора сделали то, о чем раньше даже и подумать не могли: все одновременно установили на своих часах точное время. Так началась Сатрапа Contra la Impuntualidad - национальная кампания против опозданий. Основной целью этой инициативы стала борьба с печально известным в Эквадоре небрежным отношением ко времени. Лицом кампании стал призер Олимпийских игр, бегун Джефферсон Перез, который с многочисленных плакатов призывал своих соотечественников «каждое утро делать себе инъекцию уважения, ответственности и дисциплины». Даже президент Лусио Гутьеррес, прославившийся

своей непунктуальностью, дал торжественное обещание присоединиться к гражданам своей страны.

Своим появлением кампания обязана элементарному экономическому факту: пунктуальность приносит доход. Согласно проведенному в Эквадоре исследованию из-за хронических опозданий страна теряет $2,5 млрд. в год, что никак не назовешь незначительной суммой для государства с ВВП, составляющим $24 млрд. в год...» (Ведомости, Наталья Сорокина, 14 мая 2004.)

Вспомним еще одного творца «японского чуда», одного из самых успешных в мире предпринимателей, Консукэ Мацу-ситу (Panasonic, Technics, National и др.). Свой жизненный путь он начинал нищим помощником в лавке, не имеющим ни хорошего образования, ни харизмы, ни связей во власти, ни особых талантов. Его сделали великим упорный труд, несгибаемость в кризисах (вплоть до практически полного разрушения бизнеса оккупационными властями в 1945 году), умение ставить высокие цели и не ограничиваться эгоистическими интересами (например, он создал школу подготовки государственных лидеров нового поколения), внимание к передовым методам планирования и управления, часто на десятилетия опережавшим общепринятую практику. А еще Мацусита постоянно напоминал своим ученикам: человек может все, возможности человека безграничны, нерешаемых задач не бывает.

Человек сам творит свою судьбу. В этом смысле XXI век жесток: «добавленная стоимость» перемещается в информационную сферу, не требующую никаких начальных активов, и поэтому у человека и народа уже нет никаких оправданий собственной неуспешности. Не нужны никакие стартовые условия, никакие природные или иные ресурсы, чтобы достигать высот. Нужно лишь осознать свои цели и засучить рукава для упорного, тяжелого, планомерного и организованного труда.

Многие политики, ученые, общественные деятели ищут рецепты развития России. Думаю, такие рецепты не «родит»

никакой самый мощный институт стратегического прогнозирования. Ни национальная идея, ни стратегия национальной конкурентоспособности не смогут быть даны кому-то «сверху». И национальная идея, и адекватное понимание нашего места в мировом разделении труда, и конкурентоспособные продукты, и компании — лидеры всемирного масштаба родятся сами. При одном простом условии: если каждый из нас поставит цель и достигнет ее. Давайте забудем на время о глобальных вещах, находящихся вне нашей власти. Сделаем каждый свой шаг, на своем месте, в рамках своих возможностей.

Я уверен: когда каждый из нас научится ставить цели и достигать их — мы будем непобедимы.

# Приложение 1
# Шаги создания вашей личной системы тайм-менеджмента

Дорогой читатель,

еще раз вкратце напомню ключевые шаги, которые необходимо сделать для эффективного управления временем. Удачи в применении!

| Глава | Шаг | Рекомендации |
|---|---|---|
| 1. | Потратив мум вложений времени», наладьте грамотный отдых в течение рабочего дня и в нерабочее время | — Сделайте отдых в течение дня ритмичным<br>— Обеспечивайте максимальное переключение<br>— Используйте творческую лень<br>— Повысьте эффективность сна<br>— Применяйте микросон в течение рабочего дня<br>— Выделяйте время на «переживание момента» |
| 2. Мотивация | Освойте методы настройки на выполнение сложных и неприятных для сокращения времени работы над ними | — Используйте «якоря» для настройки на различные задачи и отдых<br>— Применяйте «метод швейцарского сыра» при качке<br>— Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку»<br>—Дробите «слонов» на «бифштексы», достижению «слона»<br>— Поощряйте себя «промеж/точными радостями»<br>— Заведите таблицу ежедневных дел, со списком наград<br>за исполнение |

| | | |
|---|---|---|
| 3. полага-ние | Сформулируйт личные ти и долгосрочные цели, для воп-лощения в реальность | -Управляйте своей «персональной корпорацией» проактивно<br>- Расчистите штампы и нарисуйте «ваш день в будущем» -Определите ваши ценности с помощью мемуарника -Сформулируйте личную миссию в форме эпитафии<br>- Ищите ваше призвание<br>- Выявите 5-7 ключевых областей вашей жизни<br>- Сделайте обзорный график жизненных целей по ключевым областям и будущим годам<br>- Наиболее близкие и понятные цели сделайте измеримыми |

| | | |
|---|---|---|
| 4. Рабо- | Настройте | — Выделяйте 10 минут вечером или утром на |
| создание | | |
| чий день | личную систему | полной обзорной картины задач на день |
| | планирования | — При планировании в ежедневнике |
| | используйте раз- | |
| | рабочего дня | ные цвета, закладки, стикеры |
| | с использова- | — Заведите «стратегическую картонку» - |
| | закладку с | |
| | нием «жестких» | ключевыми долгосрочными целями |
| | и «гибких» | — В плане дня разделяйте жесткие, гибкие и |
| | бюджети- | |
| | задач, чтобы | руемые задачи |
| | планировать | —Делайте список гибких задач результато- |
| | ориентиро-реалистично и | ванным |
| | всегда успевать | — Выделяйте 2-3 приоритетные задачи в |
| | списке и | |
| | выполнять | начинайте работу с них |
| | главное | — При планировании «жестких» встреч |
| | закладывайте | |
| | | резервы |
| | | — Согласовывайте с вашими партнерами нормы |
| | | пунктуальности |
| | | — Запасайтесь избыточной информацией, |
| | | поскольку все пойдет не по плану |
| 5. Плани- | Организуйте | — Время «фактурно», неоднородно - ловите |
| «кайрос» | | |
| рование | контекстное | —Заведите «контекстные» разделы в |
| ежедневнике | | |
| | планирование | —Для обзора задач всеми сотрудниками |
| | используйте | |
| | и среднесроч- | доски, разграфленные по «кайросам» |
| | ное планирова- | — Используйте технику «День - Неделя» для |
| | своевре- | |
| | ние по методу | менного вспоминания о среднесрочных |
| | задачах | |
| | «День - Неделя» | — Применяйте обзорные графики для |
| | планирования | |
| | и гарантируйте | крупных задач и для контроля регулярных |
| | рутинных | |
| | себе уверен- | задач |
| | ность в том, что | — Используйте измеритель результата для |
| | прогнозиро- | |
| | вы всегда уло- | вания сроков исполнения крупных задач |
| | житесь в срок | |
| 6. При- | Научитесь отсе- | — Расширьте арсенал ваших «стратегий |
| отказа» | | |
| оритеты | ивать лишние, | — Приучайте окружающих к твердому |
| >•?:зт» | | |
| | навязанные | — Используйте «здоровый пофигизм» и иметод |
| | трех | |
| | дела и выде- | гвоздей» |
| | лять ключевые | — «Покупайте» время, заменяя вашу г иную |
| | работу | |
| | задачи с | профессиональной услугой |
| | помощью ясных | —Делегируя задачи, создавайте их обзор и |
| | используйте | |
| | критериев - | активный контроль |
| | таким образом, | — Формулируйте и используйте критерии |
| | расстановки | |
| | всегда находя | приоритетов |
| | время на | — Передавая задачи подчиненным или |
| | коллегам, про- | |
| | главное | писывайте в явном виде матрицу критериев |
| | | — Взвешивайте ваши долгосрочные цели и |
| | | концентри |
| | | руйтесь на ключевых |

| | | |
|---|---|---|
| 7. Информ- и другой мация | Внедрите тех- ники фильтрации, хранения получаемый и оперативного перемещения почты информации, инструмент позволяющие держать ее под методом контролем без слишком дематериализации тального «раскладывания по пространство в полочкам» человека | — Спланируйте ритм и методы чтения деловой серьезной литературы<br>— Отфильтруйте информационный мусор, из СМИ<br>— Настройте автофильтрацию электронной<br>— Используйте папки электронной почты как инструмент контроля по технике «День - Неделя»<br>— «Выращивайте» порядок в документации ограниченного хаоса<br>— Заведите творческую картотеку для мыслей<br>— Организуйте любое информационное соответствии со структурой внимания<br>— Выделите на рабочем столе сигнальную область, вхо дящий и исходящий накопители, контекстные лотки и контрольные лотки по методу «День - Неделя» |
| 8. Поглотители | Используйте техники выявления эффекпоглотителей, позволяющие времени и задействовать «валяющиеся техническпод ногами» резервы времени | — Проведите сплошной учет вашего времени в 2-3 недель<br>— Сформируйте 2-3 количественных показателя тивности и отслеживайте их в динамике<br>— Планируйте наполнение транспортного времени командировок<br>— Имейте сценарии реагирования на случай ких форс-мажоров<br>— Применяйте техники организации совещаний<br>— «Точите топор», используя для этого любые «отходы времени» |

| | | |
|---|---|---|
| 9. «ТМ-бацилла» | Донесите «ТМ-бациллу» до окружающих, чтобы они более разумно использовали свое и ваше время | - Предлагая ТМ-идеи вашему руководителю, показывайте их полезность для дела, а не комфортность для вас<br>-Убеждайте подчиненных в действенности тайм-менеджмента вашим личным примером<br>- Принудительно внедряя ТМ-техники, делайте это небольшими шагами<br>- Применяйте небольшие «кнуты и пряники» немедленно<br>-Используйте пилотные проекты<br>- Предлагайте тайм-менеджмент детям в форме игры, развивая в них «проективный» подход к жизни |

| | | |
|---|---|---|
| 10.ТМ-манифест | Используйте невосполни-мое время вашей жизни в соответствии с осознанны-ми личными ценностями и приоритетами | - Помните, что время необратимо, это «материал, из которого сделана ваша жизнь»<br>- Поверьте: человек может все, если сильно этого захочет<br>- Вы - не «винтик». Даже небольшие действия изменяют мир к лучшему<br>- Развивайтесь, двигайтесь, никогда не останавливайтесь<br>-Помогите другим найти свои цели и ценности<br>- Изменить мир - возможно. Сделайте первый шаг прямо сейчас |

# Приложение 2
# «Жестко-гибкий» алгоритм планирования дня

Планирование рабочего дня, разобранное в четвертой главе, — тема, самая простая для понимания и самая сложная с точки зрения практического применения. Разберем алгоритм планирования дня подробно, на «кейсе». Напомню этот алгоритм:

— В свободном пространстве (как правило, расположенном в ежедневниках справа от сетки времени) составьте полный список «гибких» задач (не привязанных к точному времени).

— Выделите красным 2—3 приоритетных задачи. Выполнение «гибких» задач начинайте именно с них.

— На сетке времени запланируйте «жесткие» встречи — привязанные к точному времени.

— Для приоритетных задач, требующих достаточно большого ресурса времени, «забюджетируйте» это время.

— Время между «жесткими» встречами в ходе дня заполняйте, начиная с выполнения «красных» задач.

— План дня будет выглядеть примерно следующим образом:

| | | |
|---|---|---|
| 09<br>10 | **Совещание** | **Напомнить Иванову об N1 Подгот. к презентации! 2.00** |
| 10<br>11<br>11<br>12 | | Собрать данные по болванкам **Отчет по проекту А! 1.30**<br>Пообедать |
| 21 | **Презентация** | Запросить с поставщиков инф. |
| 31<br>41<br>51<br>61<br>71<br>81<br>91<br>20 | | |

## «Один день из жизни»

Приветствую вас на рабочем месте российского менеджера среднего звена. В 9 утра он пришел на работу и вот с чем столкнулся:

День сегодня загруженный...

Только-только утро начинается, а уже кажется, что времени не хватит катастрофически.

Уже прибегала Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте сегодня же нашим клиентам.

Основной поставщик задерживает поставки - надо ехать лично и разбираться, что к чему.

Проект А не стартует уже неделю: не даны все необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой «кровь из носу» должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что это значит...

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать...

Нет, вряд ли получится.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться! Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит недоправленная программа - надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? На столе, мягко скажем, не идеальный порядок...

- Да? Да, да, буду через полчаса...

Ну вот. Еще и начальство вызывает на ковер. Что делать?

(Автор кейса - Мария Шарова, на момент написания - координатор дистанционных тренинговых программ компании «Организация Времени».)

Знакомая картина? Большое количество российских менеджеров и специалистов живут именно в таком хаосе задач. Любопытно: на тренингах участники часто говорят «ой как страшно, ой как похоже на реальный день, а можно ли задачи переносить с этого дня на следующие дни недели?» И в конце, после групповой работы над планом дня для этого менеджера, — «как, оказывается, все ненапряженно и исполнимо!»

## Список «гибких» задач

Для начала сделаем результато-ориентированныи список всех задач, которые нужно решить в течение дня. При этом не нужно торопиться с размышлением, что нужно, что не нужно, что можно совместить (например, поставщиков пригласить на обед). Сначала необходим просто полный внятный обзор предстоящих задач, а потом уже приоритезация и планирование.

1. Подписать документы
2. Решить проблему с поставками '
3. Проект А: дать старт
4. Головной офис: выяснить параметры

   отчета
5. Выставка: выяснить ситуацию
6. Посетить бассейн
7. Подготовить презентацию

8. Провести презентацию
9. Выяснить место презентации
10. Шеф: отчитаться
11. Программа: поправить, переслать
12. Раб. стол: навести порядок
13. Катерина: поставить фильтр на звонки
14. Пообедать
15. Составить план на завтра

Обратите внимание: некоторые дела в списке разбиты на несколько отдельных записей. Разбивать стоит задачи, компоненты которых имеют существенную разницу в планировании. Например:

— *Презентация: провести* — «жесткая» задача, планируется на конкретное время.

— *Презентация: подготовить* — «бюджетируемая» задача, нужно выделить ресурс времени, но не нужна жесткая привязка к конкретному моменту выполнения.

— *Презентация: выяснить время-место* — уточняющая задача, занимающая 5 минут (или делегируемая секретарю), которую необходимо сделать утром сразу при планировании рабочего дня.

Если же компоненты задачи несущественно отличаются по способу планирования (поправили программу — сразу отдали Катерине на отсылку), то и разделять их не нужно.

В список я добавил не указанные напрямую в кейсе задачи «Поручить Катерине отгородить от звонков» — не пропускать ко мне и записывать не приоритетные, потом можно

в удобное время, в том числе по дороге на презентацию, самому позвонить. А также «Пообедать» и «Составить план на завтра» — именно «самоочевидные» вещи чаще всего пропускаются и забываются, поэтому их особенно важно планировать.

## Приоритезация

В главе 4, в разделе «Приоритезация», мы выделяли два типа приоритетных задач: неотложные (жизненно важные) и «уточняющие/делегируемые». Разметим соответствующим образом наш список задач:

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Подписать документы | НЕОТЛ. |
| 2 | Решить проблему с поставками | НЕОТЛ. |
| 3 | Проект А: дать старт | Уточн., Дл. |
| 4 | Головной офис: выяснить параметры отчета | Уточн. |
| 5 | Выставка: выяснить ситуацию | Уточн., Дл. |
| 6 | Посетить бассейн | |
| 7 | Подготовить презентацию | НЕОТЛ. |
| 8 | Провести презентацию | НЕОТЛ. |
| 9 | Выяснить место презентации | Уточн., Дл. |
| 10 | Шеф: отчитаться | НЕОТЛ. |
| 11 | Программа: поправить, переслать | |
| 12 | Раб. стол: навести порядок | |
| 13 | Катерина: поставить фильтр на звонки | Дл. |
| 14 | Пообедать | |
| 15 | Составить план на завтра | |

Подписать документы — вряд ли потребует много времени, при этом сильно влияет на процессы взаимодействия с клиентами — записываем в неотложное.

Решить проблему с поставками — по всей видимости, возникла «дыра» в ключевом бизнес-процессе, действительно требующая немедленного разбирательства.

Неотложная ли проблема «ключевой поставщик»? В разных компаниях на этот вопрос отвечают по-разному. На одном открытом семинаре поспорили владелец сети автозаправок («поставщик у нас царь и бог, задержал бензин - бизнес умирает») и директор фармацевтической компании («поставщикам мы деньги платим, а не они нам»). Естественно, в разных сферах деятельности приоритетность похожих задач может быть совершенно различной.

Показателен случай на тренинге в РАО «ЕЭС». «Поставщика мы пригласили к себе - поставщики вокруг нас бегают, а не мы вокруг них». Я спросил: «В кейсе ведь ясно написано: нужно ехать, разбираться лично. Значит, для менеджера из кейса эта задержка поставок - реальная проблема. А вы при работе над кейсом, получается, исходили не из объективной реальности, данной нам в условиях кейса, а из своих собственных привычек, шаблонов и стереотипов. Вот вам и причина всех наших неумений лучше организовать время - фильтры восприятия, не дающие отойти от старых привычных схем». Участники, что называется, «прониклись».

Подготовить презентацию — неотложная задача (предположим для определенности, что презентация действительно важна, необходима и не допускает перенесения на другой день). Выяснить место проведения — уточняющая, которую необходимо выполнить утром (влияет на планирование дня).

Проект А — что именно неясно Васину и Иванову и почему они претендуют на час моего времени? Никогда не торопитесь соглашаться на встречу, если можно решить вопрос проще. Это явно уточняющая/делегируемая задача — попросить Катерину собрать с них в письменном виде список вопросов по проекту (и не просто вопросов, а с вариантами ответов) и дальше уже решать, нужно ли совещание, или достаточно телефонного разговора. Точно такая же ситуация по выставке — нужно уточнить картину, а потом уже думать, как стимулировать исполнителей.

Головной офис — поскольку отчет ежемесячный, вряд ли прояснить его параметры займет много времени, — отмечаем как уточняющую задачу (возможно, делегированную — «Катерина, попробуй узнать у Виктории, какова генеральная линия партии насчет отчета»). Еще при ответе шефу «буду

через полчаса» желательно было уточнить, хотя бы примерно, сколько времени займет разговор и о чем пойдет речь. Если это сделать забыли или не удалось — можно позвонить секретарю шефа и попытаться прояснить картину или попросить сделать это Катерину.

Используя в разметке списка задач «признак неотложности», будьте экономны. Государственным наградам и словам «Совершенно секретно» или «Сверхсрочно, вне всякой очереди» свойственно девальвироваться от чрезмерного употребления. Награждайте признаком неотложности максимум 20—30% задач.

## Планирование и бюджетирование времени

Утром мы выполнили уточняющие задачи — узнали, куда ехать на презентацию, договорились с поставщиками о встрече и т.д. После этого мы готовы:

— Запланировать «жесткие» встречи — это поход к шефу, проведение презентации и встреча с поставщиками. Предположим, нам удалось удачно состыковать презентацию и поездку к поставщику на послеобеденное время, так, чтобы уже не возвращаться в офис.

— Забюджетировать неотложные задачи, требующие серьезного ресурса времени. Это подготовка презентации и обед. Все остальные задачи из «гибкого» списка не бюджетируем, т.к. они либо не обязательны на сегодня (проект, выставка),-либо не требуют много времени (подписать документы).

| | | |
|---|---|---|
| 9 | Уточн., делегир. | **Подписать донументы** |
| | Шеф: отчитаться | Проект А: дать старт |
| 1 | | Выставка: выяснить ситуацию |
| | | Программа: поправить, переслать |
| 1 | Подготовить презентацию - | Раб. стол: навести порядок |
| | | |
| 1 | | |
| | | „ „ j. ..... |
| 1 | Пообедать - 0.45 | Составить план на завтра |
| | | |
| 1 | | |
| | | |
| 1 | Провести презентацию | |
| | | |
| 1 | Сделать звонки (по дороге) | |
| | | |
| 1 | Решить проблему с поставками | |
| | | |
| 1 | Составить план на завтра | |
| | Бассейн - 2.00 | |

**19**

Вот в итоге наш план дня: слева «жесткие» и «бюджетируемые» задачи. Я внес «бюджетируемые» задачи в сетку времени, но не выделял их четкой рамкой, как «жесткие» встречи. Можно было оставить «бюджетируемые» задачи справа, в «гибком» списке, просто подписав рядом с ними необходимый ресурс времени.

Справа расположены «гибкие» задачи с вычеркнутыми уже выполненными уточняющими и выделенной полужирным всего одной оставшейся приоритетной — подписать документы. Я не вычеркиваю проект А и выставку (хотя уточняющие задачи Катерине уже даны), т.к. в течение сегодняшнего дня нужно проконтролировать поступление информации от подчиненных. Также, возможно, на основе этой информации мы успеем собрать требуемые совещания или иным образом дать подчиненным импульсы в нужном направлении.

Типичный вопрос на тренинге: «получается какой-то легкий план дня, менеджер полдня бездельничает?». И часто группа при работе над кейсом старается вписать максимум задач в жесткий план дня. Многим кажется, что так «правильно». Задаешь вопрос: в реальности вы пользуетесь таким планом? Оказывается, нет. Само собой, ведь шансов у жесткого плана сбыться — никаких, привходящие обстоятельства все изменят. А значит, не планируем вообще, хватаемся за все подряд, ныряем в текучку и плывем по течению, как придется.

План, который мы получили при работе над кейсом, — оптимален. В нем то, что нужно подкручивать микрометром, — подкручено именно микрометром («жесткое» и «бюджетируемое»), а то, что достаточно забить молотком, — забито молотком («гибкие» задачи). Выполнив «жесткое» и «бюд-жетируемое», мы сможем заняться задачами из «гибкого» списка, в порядке убывания приоритетности. При появлении новых задач и информации в течение дня нам не придется переверстывать жесткий план — максимум скорректировать одну-две встречи. А скорее — просто дописать несколько задач в «гибкий» список и пересмотреть в нем приоритеты.

Подведем итоги по разбору кейса:

— Не «ныряйте» в рабочий день, не хватайтесь сразу за выполнение задач. Жестко выделите 5—10 минут на планирование. План дня должен давать *в одном месте* полный обзор всех предстоящих вам задач и встреч.

— «Жесткость» инструмента планирования соразмеряйте с характером задачи (жесткая, гибкая или бюджетиру-емая). Не используйте микрометр там, где достаточно молотка.

— Больше «воздуха» в плане, больше резервов — выше вероятность его осуществления и простота изменения плана в течение дня.

# Приложение 3
# ТМ-автобиография автора

Участники тренингов часто спрашивают: «Как вы «дошли до жизни такой», с чего началось ваше увлечение тайм-менеджментом и какими инструментами вы сами реально пользуетесь?»

Инструменты управления временем я начал применять еще в школе. Мои интересы всегда были обширны, хотелось ничего не забывать и все успевать. Первый инструмент — половинка обычной школьной тетради, помещавшаяся в кармане. В ней в свободном порядке записывались все дела — «Васе отдать кассету Бетховена. На информатике спросить про установку Нортон Коммандера». Второй инструмент — обзорная таблица оценок, которая позволяла видеть приоритетные направления и концентрировать на них усилия. Благодаря такому «проактивному» подходу к учебе и золотая медаль, и красный диплом получились без ущерба для спорта, отдыха, увлечений.

В вузе я прочитал книгу Даниила Гранина «Эта странная жизнь» и, вдохновившись примером Александра Любищева, начал вести хронометраж. Благодаря анализу времени в Excel было выявлено много резервов, что позволило успешно совмещать учебу на достаточно непростом факультете прикладной математики Санкт-Петербургского университета, английские и водительские курсы, курсы экскурсоводов и т.д.

Профессиональный интерес к тайм-менеджменту появился во время работы в банке. Увлечение системой Лю-бищева обнаружило свою полезную для работы сущность совершенно случайно. Причем, что любопытно, разговор с председателем правления, с которого начался мой путь как профессионального консультанта в управлении временем, произошел 2 февраля, в мой день рождения. Только пятью годами позже я узнал, что это еще и «День сурка» из знаменитого фильма. Видимо, тайм-менеджмент мне был на роду написан.

Проведя в банке первую в моей практике диагностику тайм-менеджмента и курс обучения для сотрудников, я понял, что это технологии, реально необходимые в России и недостаточно известные моим соотечественникам. После этого я создал сайт Improvement.ru, вокруг которого сложилось Тайм-менеджерское сообщество. Дальше были ТМ-клубы, первая ТМ-конференция в 2003 году, множество публикаций и телеинтервью, с помощью которых мы смогли привлечь интерес профессионального сообщества к теме управления временем и ее актуальности для нашей страны.

ТМ-сообщество стало «центром кристаллизации» ТМ-темы в России, местом рождения новых ТМ-идей и методов. Многие из них я применяю в своей практике. Кратко-срочное и среднесрочное планирование ведется в Outlook, с использованием контекстного планирования и алгоритма жестко-гибкого планирования дня. Мобильность моей ТМ-системы повышает смартфон, в котором календарь и задачи синхронизируются с Outlook. Активно использую приемы управления отдыхом и самомотивации, методы расстановки приоритетов и, конечно, постановку и детализацию целей.

Благодаря всем этим инструментам удается совмещать плотный график директора консалтинговой компании с общественной деятельностью, написанием книг и статей, выступлениями на конференциях и телеинтервью. При этом

не менее часа в день — художественная литература, ежедневно бассейн, 8 часов сна. Есть время на отдых, природу, классическую музыку, интересных людей.

Сейчас, отметив пятилетний юбилей Improvement.ru и видя достигнутые за это время ТМ-сообществом результаты, видя резко возросший интерес к ТМ-теме в России, я понимаю, как помогли нам так много успеть ТМ-инструменты, которые мы применяем. И еще понимаю, насколько я благодарен предшественникам, заложившим основы отечественной и западной школ тайм-менеджмента. Без их усилий мы не имели бы возможности «прожить две жизни за время одной» и найти общий язык с такой своенравной, но такой доброжелательной, благодарной, живо откликающейся на наши усилия стихией — нашим Временем.

# Об авторе - глазами соратников

Когда с человеком тесно сотрудничаешь, работаешь изо дня в день на протяжении полных пяти лет, то волей-неволей задаешься вопросом: сколько эти пять лет «весят» во внутреннем, энергетическом измерении? Год за два? Или, может быть, за три или четыре?

Можно долго вспоминать, как из скромного интернет-сайта выросло авторитетное ТМ-движение, как «ТМ-бацилла» стала распространяться «от сердца к сердцу» на российской почве, казалось бы, не слишком благосклонной к идеям планирования и управления временем. Мне всегда были интересны люди, дающие пассионарный импульс таким процессам в обществе.

Кто же он, Глеб Архангельский? Что это за человек? Как он дошел до жизни такой, как он все это придумал, почему он так в это, в хорошем смысле, «уперся» и зачем ему все это нужно?

Если бы мы снимали о нем художественный фильм, то получилась бы увлекательная и поучительная, очень русская, история успеха. История целенаправленных усилий и заслуженного вознаграждения. Вот он еще школьником работает у отца в переплетной мастерской, получая старыми советскими деньгами 4 копейки за упаковку пачки картона. Пачка должна быть стандартной толщины, иначе приходится переделывать. Глеб тщательно производит измерения по линеечке, ошибается, пробует еще раз. Потом догадывается:

если сделать готовую мерку из картона — работа двигается в два раза быстрее, и за вечер можно заработать не один рубль, а два. Три-четыре месяца таких усилий — и желанный велосипед приобретен.

Подработки проходили при строгом условии родителей: вся работа прекращается, как только в дневнике появляется хотя бы одна четверка. Глеб ищет свободные минуты — решает задачи на переменке, читает учебники в транспорте.

Ценность интеллектуального успеха и интеллектуального первенства всегда была для Глеба исключительно значима, поэтому он абсолютно серьезно и самостоятельно принимает решение «идти на медаль». Для 15-летнего подростка и само решение, и способ его достижения — совершенно не банальны. Если посмотреть на его школьные заметки в потрепанных блокнотах, то любой выпускник бизнес-школы скажет — это классическое управление по целям. Вычленяются ключевые области, и действия направляются именно на подтягивание тех знаний, которые приоритетны для выполнения задуманного. Не хватает пятерок по физике — берутся дополнительные занятия, «провисает» география — именно ей уделяется внимание.

Но просто хорошо заточенный математическим образованием интеллект успехи Глеба не объясняет. Как аналитик, независимый консультант, всего за несколько лет превращается в опытного предпринимателя, с удивительной энергией и ответственностью продвигающего огромное количество идей и проектов?

Я помню, каким смелым и рискованным было решение Глеба перейти от независимой консультантской практики к созданию собственной компании. Как одним холодным февральским днем у него на «попечении» оказалось сразу несколько сотрудников. Компетентных, профессиональных людей, оставивших должности в крупных корпорациях и доверивших Глебу стабильность своего существования.

Я помню, как много месяцев подряд, выплачивая всем весьма немаленькие зарплаты,

Глеб вел аскетичное существование

на то, что шутливо называл «предпринимательским пособием». Я помню, как в самые кризисные моменты, когда не сводились концы с концами и мы все рвали на себе волосы от отчаяния, он оставался спокоен, невозмутим, потрясающе эмоционально стабилен и, главное, всегда находил решение проблемы. Вот вам и реальная «социальная ответственность бизнеса», а не нечто гипотетически-схоластическое, о чем пишут в глянцевой деловой прессе.

Сейчас профессиональным сообществом и деловой прессой Глеб безусловно признается ведущим отечественным экспертом в области управления временем. Бизнес-достижения компании «Организация Времени» впечатляют и по уровню корпоративных клиентов, и по масштабу корпоративных проектов. Тайм-менеджмент стал популярным и востребованным в России. Именно сейчас очень полезно оглянуться назад и вспомнить, как все это начиналось.

День рождения Глеба совпадает с тем самым Днем сурка, в который остановилось время согласно известному фильму. И именно Глеб призван «расколдовать» эту бесконечную цепь промедлений и повторений, которыми, уже без всякой мистики, полна российская действительность. Тайм-менеджмент в условиях российского «бездорожья и разгильдяйства» — это захватывающее приключение, это глубокая идеология. И все это «углубление и расширение» сухой, прагматичной, рациональной темы, когда выясняется, что «ТМ в России больше, чем ТМ», было сделано одним, но искренне убежденным в своем призвании человеком.

Если бы меня спросили, в чем основа его успеха, я бы ответила: в колоссальной работоспособности и уникальном умении постоянно «расти над собой», выходить на новые уровни развития. А тайм-менеджмент — исключительно подходящий для этого инструмент.

*Ольга Стрелкова, координатор ТМ-клуба, гендиректор ООО «Лидер-Консалтинг».*

# О компании «Организация Времени»

«Время — деньги» — известная истина? XXI век поставил эту истину под сомнение. Время — дороже денег, время — важнее денег. Время, в отличие от денег, нельзя накопить, это невосполнимый ресурс.

- ООО «Организация Времени» — единственная в России консалтинговая компания, специализирующаяся исключительно на управлении временем и личной эффективности менеджера.
- Мы — авторы ряда уникальных услуг в тайм-менеджменте: «Учебный органайзер», методики ТМ-диагно-стики и ТМ-аттестации, Корпоративный стандарт организации времени и др. Наши обучающие и консалтинговые продукты обобщают ТМ-опыт десятков лучших российских компаний.
- Наш главный принцип — «индивидуальный пошив». Сотрудничая с нами, Вы получите оптимальные именно для Вас методы планирования времени. А главное, заряд энергии и энтузиазма. Ведь «искусство успевать» — это не только полезно, но и увлекательно!

Время — невосполнимый ресурс. Его невозможно заработать, как деньги, или добыть, как информацию. Ошибка в деньгах поправима, упущенное время вернуть не удастся. Резервы времени есть всегда. Мы поможем их найти.

## Наши услуги

ОБУЧЕНИЕ:

— Семинар-тренинг: Тайм-менеджмент: гибкие методы.

— Семинар-тренинг: Организация времени на MS Outlook.

— Семинар-тренинг: Корпоративный тайм-менеджмент.

КОНСАЛТИНГ:

— Подготовка корпоративных ТМ-тренеров.

— ТМ-диагностика и ТМ-аттестация

персонала.

— Оптимизация управления временем на MS

Outlook.

## Наши клиенты

— РАО «ЕЭС». Обучение и оптимизация планирования на Outlook для Департамента информатизации.

— «Вимм-Билль-Данн». Программа обучения менеджеров, подготовка корпоративных ТМ-тренеров.

— «Русский стандарт». Оптимизация управления временем на Outlook для топ-менеджеров.

— Comstar — Объединенные ТелеСистемы. Обучение руководства Коммерческой службы, оптимизация планирования и контроля задач для топ-менеджеров.

— Центробанк Казахстана. Обучение топ-менеджеров, подготовка корпоративных тренеров, ТМ-диагностика и ТМ-аттестация.

— Группа компаний «Омский Бекон». Обучение топ-менеджеров, подготовка корпоративного тренера, ТМ-диагностика.

А также: PricewaterhouseCoopers, Mars, Sbarro, «Сибирь-телеком», Группа компаний MC-Bauchemie-Russia, News Outdoor Russia, ОАО «РОСНО», Ломоносовский фарфоровый завод, ОАО «Нижегородский масложировой комбинат», Andrews Travel House, Группа компаний ОМС, ОАО «Омск-банк», ОАО «Банк24.ру», BKG и др.

## Контакты:

119180, Москва, ул. Большая Полянка, д. 7/10, стр. 3. оф. 402. Тел. (095) 518-54-15 Тел./факс (095) 950-83-85. info@improvement.ru

Спешите лично познакомиться с основателем ТМ-движения, взять автограф на книгу, получить индивидуальные полезные советы. И, конечно, принять участие в живом обмене опытом с коллегами-менеджерами!

Расписание семинаров смотрите на www.improvement.ru

## Отзывы корпоративных клиентов

«Тренинги по «Управлению Временем», в авторской разработке Глеба Архангельского, были проведены им и подготовленной им командой тренеров на высоком профессиональном уровне. Теоретический материал, адаптированный в соответствии с нашими пожеланиями и потребностями, был преподнесен в максимально доступной форме, а ролевые игры и упражнения позволили закрепить полученные знания. Все обучающиеся на тренинге сотрудники отмечают, что полученные знания и навыки помогут им эффективно выполнять свою работу». *Мельникова Я.В., руководитель отдела обучения и развития, PricewaterhouseCoopers.*

«Тренинги-семинары, которые проводит Г.А. Архангельский, открывают для участников новый подход ко времени как невосполнимому ресурсу; позволяют соотнести реальный ход событий и жизненные цели; увидеть простые инструменты оптимизации рабочих процессов и личной эффективности. Кроме практической ценности тренинг развивает философский взгляд на мир. Благодаря личному энтузиазму Г. А. Архангельского и заинтересованности в результатах внедрения ТМ-инструментов сотрудники получают не только знания на тренингах-семинарах, но и консалтинговое и посттренинговое сопровождение, специально разработанные методические материалы». *Беккер Н.Б., менеджер Корпоративного университета, «Вимм-Биллъ-Данн».*

«Результаты проекта по внедрению тайм-менеджмента на базе MS Outlook, проведенного Г. А. Архангельским: упрощение личных систем планирования топ-менеджеров, повышение их гибкости и удобства, существенное снижение затрат времени на формирование отчетности для руководства, повышение ее удобства и обзорности; повышение подконтрольности задач, уверенности в их своевременном исполнении. Главные достоинства работы Глеба Архангельского — индивидуальный подход к каждому участнику проекта, гибкость предлагаемых методов планирования, и главное — реальное воплощение авторских технологий в работоспособных настройках MS Outlook».
***Фаритов Э.Д., директор по развитию, Группа «Русский Стандарт».***

«Хронометраж и анализ личного времени способствовал появлению «чувства времени», в том числе, что особенно важно, на уровне взаимоотношений в команде. Обучение тайм-менедж-менту стимулировало поиск более эффективных способов взаимодействия «по горизонтали». Таким образом, обучение личной эффективности стало катализатором развития корпоративных методов работы. При этом активные обсуждения практических вопросов нашей деятельности в ходе семинаров позволили выявить новые резервы корпоративной эффективности, системно проанализировать процесс продаж и наметить перспективы повышения его результативности».

*Любовь Юлис, коммерческий директор, Comstar — Объединенные ТелеСистемы.*

«Курс настройки индивидуального и командного тайм-менеджмента для наших сотрудников, проведенный консультантами компании «Организация Времени» под руководством Глеба Архангельского, реально помогает больше успевать в нашей перегруженной многозадачной деятельности. «Учебный органайзер», на основе которого строился курс, дает почувствовать заметный прогресс в «съедении слонов» — продвижении крупных долгосрочных проектов. Порадовали и методы самомотивации, благодаря которым самые сложные задачи решаются быстрее и с удовольствием. При этом благодаря привязке к Outlook техники тайм-менеджмента внедряются достаточно быстро и безболезненно». *Селютин А.В., зам. директора Департамента информатизации, ОАО РАО «ЕЭС России».*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

# ПРОЕКТ HRM

## КОМПАНИИ BEGIN GROUP

**Проект является ведущим медиаресурсом на кадровом рынке и пользуется высоким доверием среди профессионалов. Целевая аудитория проекта - HR-директора, менеджеры по персоналу, руководители структурных подразделений компаний - все те, кто решает вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами.**

## www.HRM.ru

- Самые полные базы данных и актуальные статьи
- Активные форумы по кадровому менеджменту
- Юридические консультации в online-клубе HRM

## Выставка «Кадровый менеджмент»

- 21 марта 2006 года, Москва, отель «Рэдисон САС Славянская»
- 30 марта 2006 года, Санкт-Петербург, отель «Европа» (подробности и регистрация на сайте www.hrm.ru)
- Лучшие компании, ведущие специалисты
- Мастер-классы практиков в области управления персоналом

## Журнал «Кадровый менеджмент»

Аналитические материалы и справочная информация об управлении персоналом для правильного бизнеса

## Серия книг «Путеводитель по компаниям: лучшие работодатели России» и Дни карьеры

Информация о рынке труда для специалистов разных уровней

## Ассоциация специалистов по персоналу

Заседания профессиональных гильдий, организация конференций и издание книг

**ВСЕ О КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

(095) 933-1098, hrm@hrm.ru, www.HRM.ru

# Читателям книги «Тайм-драйв» — эксклюзивная скидка!

**Предъявите этот купон — и получите скидку 10% на участие в любом из открытых семинаров Глеба Архангельского, проводимых компанией «Организация Времени» в Москве.**

**Спешите лично познакомиться с основателем ТМ-движения, взять автограф на книгу, получить индивидуальные полезные советы. И, конечно, принять участие в живом обмене опытом с коллегами-менеджерами!**

**Расписание семинаров смотрите на www.improvement.ru**

**Максимально полезные деловые книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

## [001] Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл и Пол Браун

Перевод с английского: Customers for Life. How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer by *Carl Sewell, Paul B. Brown* 224 страницы.

**0 чем эта книга?**
Это первая в России книга, в которой изложена цельная система удержания длительных отношений с клиентом.

**Кто автор?**
Карл Сьюэлл - лучший автодилер Америки, который увеличил свой бизнес с 10 млн. долларов в 1968 году до 250 млн. долларов в 1998 году, с прибылью, выросшей в такой же пропорции. Карл Сьюэлл продает автомобили - «Кадиллаки» и «Хендай», «Лексусы» и «Шевроле». Показатели удовлетворенности его клиентов аналогичны результату бегуна, пробегающего милю за 3 минуты 30 секунд. Он не только возглавляет рейтинги - он продолжает каждый раз давать новое определение понятию «лучший».

**Для кого эта книга?**
Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы - владелец бизнеса, директор компании, директор по продажам, директор по маркетингу. Эту книгу должен прочитать каждый менеджер перед тем, как решиться на внедрение CRM-системы.

**Ключевые слова**
Лояльность, превосходный сервис, маркетинг в автобизнесе.

**«Фишка» книжки (необычный факт)**
Это любимая книга Тома Питерса.

**Что говорят читатели?**
«Я прочитал книгу залпом, чуть ли не за два вечера, и пришел в неописуемый восторг. Пять с плюсом, и ни десятой балла меньше!» *Илья Серов, директор по маркетингу United Bakers*

«Эта книга служит неиссякаемым источником идей для развития нашего
бизнеса».
*Олег Хусаенов, генеральный директор Международного автомобильного
холдинга «Атлант-М»*

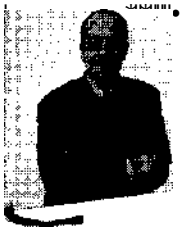
Книга издана при поддержке Международного автомобильного холдинга «Атлант-М».

Цена - 380 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

## [002] Маркетинг на 100%. Ремикс *трьШт*

Игорь Манн I Маркетинг

416 страниц.



**0 чем эта книга?**
Это единственная в России книга, рассказывающая о карьере менеджеров по маркетингу.

**Кто автор?**
2003-2005 годы - директор по маркетингу компании Alcatel в странах СНГ. Автор бестселлеров «Маркетинг на 100%» и «PR на 100%» и издатель максимально полезной деловой литературы.

**Для кого эта книга?**
Вы извлечете из нее максимальную пользу, если вы - маркетер, то есть менеджер или директор по маркетингу. Книга очень полезна и для новичков: с нее начинали многие ваши коллеги. Эту книгу должен прочитать каждый будущий студент перед тем, как пойти учиться на маркетинг.

**Ключевые слова**
Карьера в маркетинге, как начать работать в маркетинге, как узнать, хороший ли у вас маркетинг.

**«Фишка» книжки (необычный факт)**
Больше 30 000 человек уже прочитали эту книгу, она входит в пятерку самых успешных российских бизнес-бестселлеров.

**Что говорят читатели?**
«Прекрасная книга. Не могла оторваться: хороший слог, масса полезных идей. Во многих случаях я легко могла заменить "маркетинг" на "рекрут-мент", и ценность книги от этого бы не уменьшилась». *Ольга Сабинина, руководитель департамента Агентства «Контакт»*

«Топ-книга в категории "Маркетинг как технология"». *E-xecutive.ru*

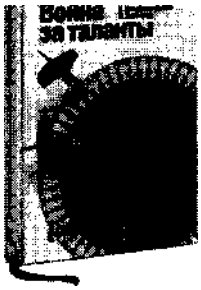
«Победитель в номинации "Книга по маркетингу, прочитанная с наибольшим удовольствием в 2004 году"». *Гильдия маркетологов*

Книга издана при поддержке компании «Дар-Экспо» (мобильные стенды Maxibit).

Цена - 350 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

# [003] Воина за таланты

Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод



Перевод с английского: The War for Talent
by *Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod*
272 страницы.

**0 чем эта книга?**
В ней впервые рассказывается о феномене, известном теперь как «война за таланты». Результаты одноименного исследования позволяют утверждать, что в сегодняшних условиях побеждают лишь те компании, которые привлекают, развивают и удерживают лучших в мире профессионалов. Прочтите эту книгу, и вы поймете, как изменились правила игры на рынке труда и что вам нужно сделать, чтобы не проиграть эту войну.

**Кто авторы?**
Директора и партнеры McKinsey & Company. Именно с их легкой руки термин «война за таланты» вошел в современный бизнес-словарь.

**Для кого эта книга?**
Для собственников бизнеса, которые хотят создать компании мирового класса. Для менеджеров, которые хотят построить блестящую карьеру.

**Ключевые слова**
Привлечение лучших из лучших, построение карьеры, развитие человеческого капитала, исследования McKinsey.

**Что говорят читатели?**
«Эта книга - лучший инструмент для строительства компаний и карьер
мирового класса».
*Юрий Барзов, старший партнер Ward Howell International*

«Думаю, что если бы русскоязычное издание этой книги появилось несколько лет назад и российские собственники и менеджеры прочли его, в стране было бы больше действительно эффективных организаций и успешных управляющих». *Станислав Шекшня, профессор INSEAD, председатель совета директоров СУЭК*

«Я вновь осознал, что одна из главных задач собственника успешного бизнеса - формирование команды талантов, и понял, что полностью делегировать ответственность за это нельзя даже самым профессиональным специалистам». *Лев Аветов, генеральный директор «Брок-Инвест-Сервис»*

Книга издана при поддержке компании Ward Howell International.

Цена - 400 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

## [004] Стратегии, которые работают. Подход BCG

Составители Карл Штерн и Джордж Сток-мл.

Перевод с английскогогРегвресНуев on Strategy from the Boston Consulting Group Edited by *Carl W. Stern and George Stalk, Jr.* 496 страниц.

О **чем эта книга?**
Впервые на русском языке изложены те идеи и концепции BCG, о которых до сих пор мы могли прочитать только в пересказе.

**Кто автор?**
Это сборник статей сотрудников BCG, написанных в 1970-1990-х годах.

**Для кого эта книга?**
Руководители бизнеса, менеджеры подразделений, консультанты по управлению, студенты экономических специальностей вузов и МВД.

**Ключевые слова**
Разработка стратегии, стратегия развития, стратегия предприятия, конкурентная стратегия, инновационная стратегия, матрица БКГ, кривая опыта.

Несколько ценных идей из книги:

— Большая часть продуктов во многих компаниях является «черной дырой». Их производство не только бессмысленно - оно истощает ресурсы компании.

— Сегодня время - такой же источник конкурентных преимуществ, как деньги, производительность, качество и даже инновации.

— Когда бренды являются основой бизнеса, бренд-менеджмент становится слишком важным, чтобы отдавать его на откуп департаменту маркетинга.

— Успешные организации будущего будут выглядеть скорее как джазовый ансамбль, а не как симфонический оркестр.

— Демпинг следовало бы поощрять. Это подарок товаропроизводителя.

— Налоги должны взиматься тогда и только тогда, когда люди решают потреблять капитал вместо того, чтобы его инвестировать. Капитал, остающийся в работе, вообще не должен облагаться налогами.

Цена - 500 руб. при заказе на www.mann-ivanov-ferber.ru

**Глеб Архангельский** — ведущий отечественный эксперт в области управления временем, создатель российского тайм-менеджерского сообщества. Руководитель ТМ-проекте в в РАО «ЕЭС», PriceWaterhouseCoopers, «Вимм-Билль-Данн» и др.

Книга о ценностях и целях, которые не дают остановиться на месте, побуждают двигаться вперед. О том, что каждый может стать лидером — научившись ставить цели и достигать их.

*Рустам Тарико, председатель правления Группы Русский Стандарт*

Автор предлагает весьма действенные инструменты для структурирования хаоса вокруг нас и особенно внутри нас.

*Андрей Берников, председатель совета директоров МДМ-Банка*

Книга напоминает лучик солнца в пасмурный день. Автор понимает и ценит юмор, которым полна реальная жизнь. Это добротное практическое руководство по тайм-менеджменту, написанное профессиональным консультантом.

*Сергей Мясоедов, ректор Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства*

Библиотека «Атлант-М»

# АТЛАНТ

www.atlantm.com

**ISBN 5-902862-05-1**
785902"862055
">

издательство
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные деловые книги на сайте www.mann-ivanov-ferber.ru

Обложку оформили в Студии Артемия Лебедева